

واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن

أطروحة دكتوراه

مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم المالية والمصرفية

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

إعداد

موفق محمد الضمور

إشراف

الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال

كلية العلوم المالية والمصرفية

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

1429 هـ / 2008 م

تفويض

أنا.موفق محمد الضمور؛

أفوض الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بتزويد نسخ مــن رســالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: موفق محمد الضمور.

التوقيع:...

التاريخ: 2009/1/10

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

برنامج الدكتوراه / قسم ادارة الاعمال

التاريخ: 2008/10/18

قرار لجنة المنـــاقشة

اجتمعت اللجنة المكلفة بمناقشة أطروحة الدكتوراه للطالب **موفق الضمور** من كليـــة الثانيـــة عشرة صباحاً **برئاسة الأستاذ الدكتور خالد أمين عبد الله / عميد الكلية** وحـــضور أعـــضاء اللجنة السادة:

1. أ.د. تحسين الطراونه مشرفا رئيساً
2. أ.د. أمل الفرحان عضواً
3. د. راشد سلامه عضواً

وبعد المداولـــة، توصي اللجنة بنتيجة:

.... ناجح ....

....

اعتماد أعضاء اللجنة:

1. أ.د. تحسين الطراونه ....
2. أ.د. أمل الفرحان ....
3. د. راشد سلامه ....

....

أ.د. خالد أمين عبد الله

رئيس اللجنة

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني

أعداد

موفق محمد الضمور

أشراف

الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، والثالث والأخير فيقيس ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
2. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات، منها:

1. ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
2. ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
3. ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

The Status- quo of Strategic Planning of Human Resources in the Public Sector in the Hashemite king dom of Jordan

Prepared by

Muwafeq Mohammad Al-Dmmur

Supervised by

Prof. Tahsin Al-Tarawneh

Abstract

This study aimed at examining the reality of strategic planning of human resources in the public sector in the Hashemite king dom of Jordan. It also aimed at investigating the factors that affect strategic planning in Jordanian ministries.

The study population consisted of all employees in human resources departments in Jordanian ministries which total 23 in number. The researcher drew simple random sample which consisted of (166) male and female employees working in human resources departments. The sample represented (50%) of the study population.

In order to achieve the study objectives, and collect the required data, the researcher developed a questionnaire that consisted of three sections: the first section measures personal and functional factors, the second measures the reality of application of different activities of

human resources management; and the third measures strategic planning usage for human resources management.

The findings of the study include:

1. There is a positive correlation of statistical significance between human resources department activities (work analysis and design, human resources planning, attraction, training and development, and performance management) and practicing strategic planning for human resources management in the Jordanian ministries.
2. There are no significant differences in the effect of human resources management activities on strategic planning practice of human resources department in the Jordanian ministries that are attributed to gender, age, educational level, functional level, and work experience.

Based on these findings, the study concludes with the following recommendations:

1. The necessity of providing the Jordanian governmental departments with all modern technology that is necessary for strategic planning alongside with qualified personnel .
2. The necessity of paying more attention to the topic of strategic planning and clarifying it in addition to providing trained and skilled employees who can implement this process efficiently. There is a need to provide the necessary training for the current workforce in order to develop their skills and competencies in strategic planning.
3. The necessity of paying more attention to the feedback system in the public sector, and to establish efficient information system that can serve strategic planning of human resources.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثّل أسلوبا" في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملاءمة مع الإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب (حامد، 1994).

والأردن بطبيعة الحال هو جزء من هذا العالم الذي يتعرض لكل صنوف التغيير والتأثير بحكم انتهاجه لسياسة الانفتاح التي يؤمن بها ويتبناها وتقوم كافة القطاعات المختلفة على تطبيقها، وخصوصاً الأجهزة الحكومية الأردنية، والتي تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية الشاملة، حيث تقوم هذه الأجهزة بتقديم خدمات عامة في مختلف المجالات. ولكي تستطيع هذه الأجهزة القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة لا بد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة محاولة للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة؛ أداة فعالة لتحقيق أهـداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية للدولة.

وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وهو التخطيط الإستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الأردن، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسة المتعددة، التي يشهدها القطاع العام الأردني، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. ضرورة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.
2. ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية.

3. التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.

4. تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في الوزارات الأردنية تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الإستراتيجي فيها.

حدود الدراسة:

المحدد المكاني: حيث تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع العام في الأردن (الوزارات الأردنية).

المحدد الزماني: حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة (2007-2008).

لم يرى الباحث أي صعوبة في استرداد البيانات من أفراد عينة الدراسة وكان هناك تعاون كبير من قبل الجميع حيث لم تستغرق العملية أكثر من ستة أسابيع ويعود ذلك إلى التعاون والالتزام .

مصطلحات الدراسة:

- التخطيط الإستراتيجي: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (Glaister & Falshow, 1999).

- إدارة الموارد البشرية: الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة (أبو علفة، 2005: 25).

- تحليل العمل: عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وتحليلها (Noe, 2006, P. 145).

- تصميم العمل: عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به (المرسي، 2003: 168).

- تخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة (السالم وصالح، 2002: 58).

- الاستقطاب: عملية استقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المنظمة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات (Denisis, 2005, P. 185).

- الاختيار: عملية تحديد أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة المرشحين المؤهلين الذين تم تطوير كفاءتهم أثناء عملية الاستقطاب (Denisi, 2005, P. 183).

- تدريب الموارد البشرية: جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة (Noe, 2006, P. 3).

- تطوير الموارد البشرية: تعليم المديرين والمحترفين المهارات التي يحتاجونها للوظائف الحالية والمستقبلية (Denisi, 2005, P. 321).

- التحفيز: العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم العمل للمنظمة. وتشكل الأجور والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة

وفاعليـــــة ولـــــضمان اســـــتمرارهم فــــــي قـــــوة عمــــل المنظمــــــة. (عبد المتعال، 2003: 378).

- إدارة الأداء: جميع الجهود التي يسعى من خلالها المديرون إلى التأكــد مــن أن نشاطات العــاملين ومخرجــاتهم تتوافــق وتنــسجم مــع الأهــداف التنظيميــة (Noe, 2006, P. 330).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام

مقدمة:

يعتبر التخطيط العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق ما نريد ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي، وقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) (الهيتي، 2000).

ونتيجة لتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها وزيادة حجمها؛ كل ذلك فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الإستراتيجي الاهتمام الكبير والذي يعتبر بحق حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء المنظمة.

يعتبر الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي على جميع المستويات مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت.

ويحتل التخطيط الإستراتيجي موقعاً بارزاً في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية فإستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة المنظمة وتوظف جميع الأبعاد لخلق إستراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الإستراتيجية

كلمة إستراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب (العدلوني، 2002: 53). وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركناً رئيسياً من أراكن إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الإستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية.

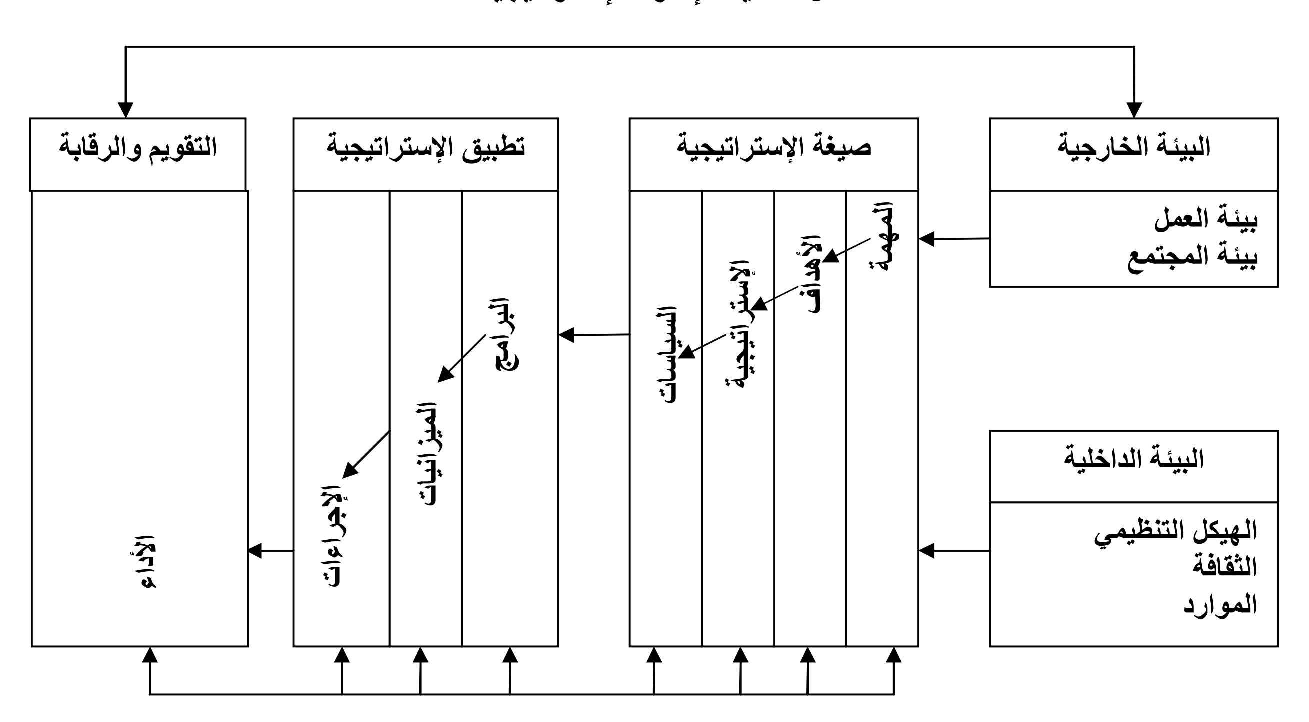
ومصطلح الإدارة الإستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة (جواد، 2000: 15-17). وتعرف الإستراتيجية أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها،

للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خــلال تنفيــذها الجيــد بواســطة المنظمــة (أبو قحف، 2000: 52).

ويمكن إلقاء الضوء على مداخل عملية الإدارة الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل (1) التالي:

الشكل (1)

مداخل عملية الإدارة الإستراتيجية



Source: Wheelen, Thomas, L & Hunger, David, (2000). **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, P. 9.

وقد حول (Wheelen & Hunger, 2000, P. 8-13) الإدارة الإستراتيجية وسياسة الأعمال أنموذجاً أساسياً للإدارة الإستراتيجية يتضمن ما يلي:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية، وتشمل معرفة رسالة المنشأة وأهدافها المنوي تحقيقهــا، وخطــط تحقيق الأهداف، ووضع الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرار (السياسات).

ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنـــات التقديريـــة وإجـــراءات تنفيـــذ الوظائف المطلوبة.

رابعاً: التقييم والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية، من خـــلال الإشـــراف علـــى الأداء واتخـــاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن معايير الأداء، وبناء على ذلـــك يمكـــن تعريـــف الإستراتيجية بأنها خطة رئيسية شاملة تبين كيفيـــة قيـــام المنـــشأة بتحقيـــق الأهـــداف الموضوعية، وتحقيق أكبر ميزة تنافسية، والتقليل من الهدر، والعوامل التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

وقد تختلف مداخل عملية الإدارة الإستراتيجية من منظمة لأخـــرى، إلا أن معظمهـــا يشترك في مكونات هذه العملية التي تنقسم إلى خمس خطوات:

1. تحليل الموقف الحالي: في ضوء هذا التحليل، يمكن الإجابة عن عدة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة.
2. النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية.
3. وضع البدائل الإستراتيجية المستقبلية في ضوء الرســـالة والأهـــداف طويلـــة الأجل ثم اختبار أفضل البدائل.
4. تنفيذ الإستراتيجية، وهذا يتطلب وجـــود هيكـــل تنظيمـــي ملائـــم، وملائمـــة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية، والتأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية، وأن تكون الإســـتراتيجية الموضـــوعة علـــى مستوى المنظمة ككل.
5. التقييم والرقابة على الإستراتيجية للتأكد من تحقيق التقـــدم المطلـــوب نحـــو الأهداف.

ومن المفيد إلقاء بعض الضوء على من المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية، وباختصار فإن هذه المسؤولة تقع على رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو المفوض، وتقع المسؤولية كذلك على المخطط وعلى المديرين التنفيذيين (أبو قحف، 2000: 75-80).

ويعرف (Johnson & Sholes, 2002, P. 10-16) الإستراتيجية أنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح (Stakeholders) كما عرفا الإدارة الإستراتيجية أنها تفهم للمركز الإستراتيجي للمؤسسة وكذلك خياراتها المستقبلية وإمكانية تحويل الإستراتيجية إلى واقع ملموس.

بعد تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد أهدافها العامة، يتم وضع الإستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل إدارة المؤسسة، وتكون موجهة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ككل، بحيث تكون القاعدة التي يجب أن ترتكز عليها هي التركيز على الفرص والتهديدات داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والعمل على تعزيز نقاط قوة المؤسسة ومعالجة نقاط ضعفها، وبعد عملية تحليل العوامل المؤثرة وتقييمها، يمكن أن تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لها، والتي تعطيها الميزة التنافسية، وتشمل هذه الإستراتيجيات (غطاس، 1998: 115-120) ما يلي:

1. إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة Cost Leadership Strategy.
2. إستراتيجية التفرد Differentiation Strategy.
3. إستراتيجية التركيز Focus Strategy.

وفيما يلي شرح مفصل لكل من هذه الإستراتيجيات:

1- إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة:

ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى، كتوفر النقد الكافي أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية، أو أن يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس والاندفاع لخفض التكاليف. ويرى ياسين أن هذه الإستراتيجية تعني الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق (ياسين، 1998: 103)، وهذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق.

2- إستراتيجية التفرد:

يؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية أيضاً إلى تحقيق المؤسسة الصحفية عائدات تفوق متوسط العائدات في القطاع الذي تعمل به؛ لأن هذه الإستراتيجية تدعم المواقع الدفاعية للمؤسسة، واعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها، وتقديم خدمات مميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة، والالتزام من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تميز المؤسسة، ويرى ياسين أن هذه الإستراتيجية تعني البحث عن التميز بحيث تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع (ياسين، 1998: 103). وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج عالي الجودة.

3- إستراتيجية التركيز:

يرى القطامين (2002: 104) أن هذه الإستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، مما يمكن المؤسسة من

الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أن تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتجاً معيناً خاصاً بها.

الإدارة الإستراتيجية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوماً أكثر شمولاً وتفصيلاً من مفهوم الإستراتيجية، فهو يشتمل كلاً من تحليل الموقف الحالي للمنظمة، وتحديد التوقعات المستقبلية، ووضع البدائل الإستراتيجية، واختيار أفضل هذه البدائل، ثم التنفيذ، فالرقابة والتقييم. ورغم تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية إلا أنها تتفق في جوهرها على المضمون والكثير من التفصيلات. حيث عرفها بدر (1994) بعملية تطوير وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تطوير أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخط لمحفظة الأعمال Portfolio لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

كما عرفها الحملاوي بأنها: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ". (الحملاوي، 1991).

وعرفها Higgins بأنها: "العملية التي تشمل ست مراحل؛ تصميم الأهداف، ورسم السياسة، ورسم المهام الإستراتيجية، وتكوين الإستراتيجية، وتطبيق الإستراتيجية، والتقييم والرقابة" (Higgins & Vincze, 1986).

ويتضح من هذه التعريفات أن الإدارة الإستراتيجية تتعلق بمجموعة من المصطلحات والمكونات الأساسية، كما يلي:

1- الرسالة:

حيث تعرف رسالة المنظمة على أنها: "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرهـا مـن الشركات المشابهة ويتحدد من خلاله مجال عمليات المنظمة من منظور المنـتج أو الـسوق" (العارف، 2002).

2- الأهداف:

وتشير إلى النتائج المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل إتبـاع رسـالتها الأساسية". (العارف، 2002).

وتكمن أهمية الأهداف بكونها المقياس العملي لمدى التقدم في تحقيق الحالة المرغوب فيها. وتختلف الأهداف تبعاً لطبيعة التصنيف المتبعة، فهي أما أن تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، على أساس عامل الزمن، أو قد تكون أهـداف مؤسـسة أو أهـداف تـشغيلية للوحدات التنظيمية على أساس المستوى الإداري الذي يضع تلك الأهداف.

3- السياسات:

تعرف السياسات على أنها: "الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف الرئيسية وتـشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحـددة وهـي توجـه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة" (العارف، 2002).

وبالتالي تحتاج هذه السياسات للأهداف والإسـتراتيجيات والبـرامج ليـتم تفـسيرها وترجمتها إلى ارض الواقع، وهذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو شفهية أو معلنة أو سـرية ثابتة أو متغيرة... تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها.

4- البرامج:

وتعتبر وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة.

ويمكن القول بأن هذه المصطلحات وغيرها من المصطلحات ذات العلاقــة بمفهــوم الإدارة الإستراتيجية إذا ما تم استخدامها بالطريقة المناسبة ستؤدي حتماً إلـــى تحــسين الأداء العام للمنظمة، باعتباره الهدف المنشود من الإدارة الإستراتيجية.

مراحل الإدارة الإستراتيجية (النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية):

إن عملية بناء وصياغة الإستراتيجية لا بد لها أن تمر بمراحل معينة، وذلك لــضمان حسن بناء الإستراتيجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك عدم الاعتمــاد فقــط علـــى التخمين أو حدس الإدارة في التخطيط أو الدخول لأسواق جديدة أو غيره.

إن إتباع عناصر النموذج الأساسي لـــلإدارة الإســـتراتيجية، يكــسب عمليـــة بنـــاء الإستراتيجية والتخطيط بشكل عام الطريقة العملية والمختبرة ســـابقاً والتـــي تــضمن تعظـــيم استثمار نقاط القوة في المنظمة لاستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق، وكذلك تحييـــد أو تجنب نقاط الضعف في المنظمة للتقليل من أهمية المخاطر التي قد تواجههـــا فـــي الـــسوق. وتتكون مراحل بناء الإستراتيجية من أربعة أقسام سنستعرضها باختصار:

أ- عملية المسح البيئي:

وهي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومـــات مـــن بيئتـــي المنظمـــة الداخليـــة والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذ القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلـــى تحديد العوامل الإستراتيجية (Strategic Factors) الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تــساهم في تحديد مستقبل المنظمة (Wheelen & Hunger, 2000, P. 9).

أما الجزء الثاني فيتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة والذي يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والــضعف بالنــسبة للمنافــسين فـــي الصناعة (عوض، 1999: 135). ويعتبر تلمس البيئـــة الداخليـــة للمنظمـــة خطـــوة هامـــة

وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كم أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة (المغربي، 1999: 131-132).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هي عملية مترابطة وليست منفصلة، حيث أن نتيجة التقييم يجب أن تؤدي إلى النتائج التي يوضحها الشكل (2) التالي:

الشكل (2)

النتائج التي يجب أن تؤدي إليها عملية التقييم

	نقاط قوة	نقاط ضعف
فرص	**نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص**	**نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص**
تهديدات	**نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات**	**نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية**

المصدر: عوض، محمد أحمد (1999). **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، ص: 136.

يتضح من الشكل السابق أن عملية المسح البيئي للمنظمة هي خطوة مهمة جداً في عملية بناء الإستراتيجية، فمن خلالها نستطيع تحديد أهم نقاط القوة في المنظمة والتي تمكن من استغلال أهم الفرص المتاحة وتعظيم الفائدة منها أو تمكن المنظمة من مواجهة التهديدات

الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك فإننا نستطيع تحديد أهم نقاط الضعف التي قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة أو قد تسبب في نشوء تهديدات خارجية.

وعليه فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد الإدارة الإستراتيجية على تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون كل من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك تسهيلاً للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ب - عملية صياغة الإستراتيجية:

وهي المرحلة الثانية من عملية بناء الإستراتيجية وهي عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الإستراتيجيات. وأخيراً، وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة (Wheelen & Hunger, 2000, P. 10).

من التعريف السابق للمرحلة الثانية من عملية بناء الإستراتيجية نجد أنها تتكون من أربعة أقسام وكما يلي:

1. **تحديد رسالة المنظمة**: وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجود المنظمة (المغربي، 1999: 25).

ومن رسالة المنظمة تنبثق منها كل الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتطوير المنظمة وجعلها قادرة على مواجهة البيئة الداخلية والخارجية0

2. **تحديد أهداف المنظمة**: وهي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها. ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة يجب التفريق بينهما، فالأول هو الغايات (Goals) وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تزيد به الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف (Objectives)، وهي أهداف تحمل معنى كمي، كأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة (10%) مثلاً، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف، كأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة.

3. **تطوير الإستراتيجيات**: وهي عملية وضع الإستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً. وتعتبر عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تساهم في تطوير المؤسسة ورفع سويتها

4. **تحديد سياسة المنظمة**: وتعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة لعملة اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها (Wheelen & Hunger, 2000, P. 14). علما" بان هذه

السياسات ترجمة لواقع الاستراتيجيات التي تم وضعها لتطوير المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية التي تحقق لها النجاح وتساعدها في تحديد خططها المرتقبة بإدارة الموارد البشرية 0

ج- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة ، والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي ، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الإستراتيجية ، والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها ، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها (القطامين، 1996: 68).

أن عملية تطبيق الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي، وهذا ما يستدعي وجود المرونة الإستراتيجية والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ.

د - مرحلة المراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق

الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات (عوض، 1999: 16-17).

مزايا الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام ومهامها:

يمكن أن تجني المنظمة مزايا عديدة من تطبيق الإدارة الإستراتيجية بطريقة فاعلة وكفوءة أهمها (Certo & Peter, 1990):

1. إمكانية زيادة الربحية، فالدراسات الحديثة أثبتت أن نظام الإدارة الإستراتيجية الفاعل والكفوء يمكن أن يزيد من الربحية.
2. تشجيع أعضاء المنظمة بالالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، وهذا يتأتى من خلال المشاركة في وضع الأهداف والإستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف.
3. تقليل فرص تعرض المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل وتحركات المساهمين وذلك من خلال التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر.

وقد ذكر بيرس وروبنسون (Pearce & Robinson, 1994)، تسعة مهام للإدارة الإستراتيجية هي:

1. تحديد مهمة المنظمة مع بيان فلسفتها وأهدافها.
2. بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها.
3. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما في ذلك عوامل المنافسة والعوامل ذات العلاقة.
4. تحليل خيارات المنظمة من خلال ربط مصادرها مع البيئة الخارجية.
5. تحديد الخيارات المرغوب فيها من خلال تقييم كل خيار في ضوء مهمة المنظمة.

6. اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأمد والإستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها.
7. تطوير الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأمد بشكل متوافق مع الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأمد.
8. تنفيذ الاختيارات الإستراتيجية من خلال توزيع المصادر بشكل يتم فيه ربط المهام، والقوى العاملة، والهياكل، والتكنولوجيا وأنظمة المكافآت.
9. تقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.

خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام:

تختلف خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية وفقاً لاختلاف مستويات الأنشطة الإستراتيجية، وهي على ثلاث مستويات كما يلي: (Pearce & Robinson, 1994)

1- مستوى المنظمة:

ويحتوي هذا المستوى على مجلس الإدارة والإدارة العليا والمسؤولين عن الأداء المالي وتحقيق الأهداف الغير مالية في المنظمة. وتحاول الإدارة العليا استغلال الإمكانات والقدرات المتميزة للمنظمة من خلال تطوير الخطط طويلة الأمد وتوزيع المخاطرة الناجمة عن الأعمال. لذلك فإن القرارات على مستوى المنظمة تتصف عادة بأنها ذات مخاطرة ومكلفة وتحتاج إلى مرونة وإلى وقت أطول في التنفيذ، مثل قرارات سياسة التوزيع ومصادر التمويل طويلة الأمد وأولويات النمو.

2- مستوى وحدة العمل:

ويحتوي على مدراء وحدات العمل داخل المنظمة والمسؤولين عن ترجمة توجهات الإدارة العليا إلى أهداف وإستراتيجيات على مستوى وحدات العمل، لذلك فإن قرارات هذا

المستوى ذات تكلفة ومخاطرة أقل ولكنها أكثر اهتماماً بالربح مقارنـــة مـــع القـــرارات علـــى مستوى المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بموقع المـــصنع وفئـــات الـــسوق، والتغطية الجغرافية، وقنوات التوزيع.

3- المستوى الوظيفية:

ويحتوي هذا المستوى على مدراء المنتج، والمنطقة الجغرافية، والنـــواحي التـــشغيلية داخل المنظمة ومسؤوليتهم تطوير الأهداف السنوية والإستراتيجية قصيرة الأمد فـــي نـــواحي الإنتاج والعمليات والبحث والتطوير والتمويل والمحاسبة والتسويق والعلاقات الإنسانية وفقـــاً للخطط الإستراتيجية للمنظمة. لذلك فإن القرارات على المستوى الوظيفي تتـــصف بأنهـــا ذات نواحٍ تشغيلية وقصيرة الأمد وذات مخاطرة أقل بسبب اعتمادهـــا علـــى المـــوارد المتـــوفرة والنشاطات الاعتيادية للمنظمة.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المـــستقبلية المـــؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهـــو اتخـــاذ قـــرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً.

أما التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الإستراتيجي هو:

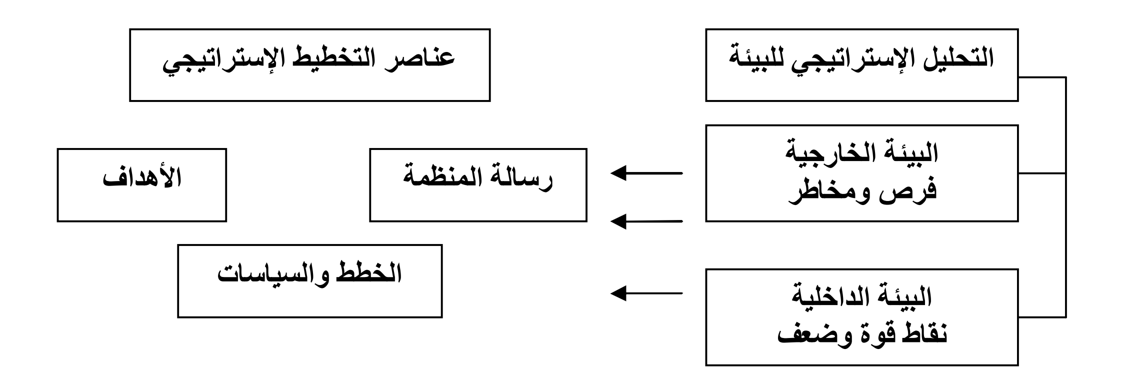
1. التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
2. تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
3. رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً.
4. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة (العارف، 2002).

والتخطيط الإستراتيجي هو نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد عرفه الحملاوي (1991) التخطيط الإستراتيجي على أنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات"، في حين عرفه القطامين (1996) على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة".

ويوضح الشكل (3) التالي مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

الشكل (3)

مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: القطامين، (1996). التخطيط الإستراتيجي، ص: 93.

ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن: "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها".

وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئـــة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات.

وقد صنف (Robert & Mitchell, 1993) التغيرات التي تواجه المنظمـــات إلـــى أربعة أنواع تتفاوت في شدتها تبعاً لنوع الصناعة والبيئة المحيطة وهذه الأنواع هي:

- **التغيير الضعيف**: حيث تكون قوى التغيير ضعيفة لا تؤثر في بيئة الصناعة وبوجود قوى مضادة لها رغم ضعفها، وبالتالي فإن الوضع الحالي يستمر كما هو.
- .**التغيير المستمر**: وهو على العكس من النوع الأول، حيث تكـــون قـــوى التغييـــر شديدة وقوى المقاومة ضعيفة، لذا يتوجب على المنظمة التكيف مع هذا التغيير.
- **التغيير المتفرق**: وهنا تكون قوى التغيير وقوى المقاومة ضعيفة، لذا فإن الانتقـــال بين الوضع القديم والجديد عملية سهلة ولكن تدريجية.
- **التغيير الجذري**: حيث تكون كل من قوى التغيير وقوى المقاومة قوية بحيث يكـــون التغيير الناتج حاد وجذري على صورة قفزات أو هزات.

ويأتي دور التخطيط الإستراتيجي المنظم لمحاولة استكـــشاف حـــدة التغييـــر الـــذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضـــحة وأهداف إستراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف آخذة بعـــين الاعتبار مدى التغيير وحدته.

الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:

تكمن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، في أنه يؤدي إلى تحقيق الأغراض التاليــة: (أبو بكر، 2000: 55)

1. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
2. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
3. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
4. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
5. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصــحاب الأمــوال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الإستراتيجية).
6. توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
7. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
8. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه مــن سياســات وقواعد وأنظمة للعمل.

مسؤولية عملية التخطيط في القطاع العام:

تعتبر الإدارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيس عــن عمليــة التخطــيط الإستراتيجي، إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف الشركة ومواردها البشرية أدى إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الإستراتيجية طبقــاً للأسلوب المتبع بالمنظمة وعادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعــة أســاليب وهي:

1. **أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى**: يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.
2. **أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل**: يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجية وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام لتيم تنفيذها. وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.
3. **المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى**: هذا الأسلوب غالباً ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سالفي الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.
4. **أسلوب فريق التخطيط**: تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى. وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

وهناك أسلوبان رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية (الحملاوي، 1991)

1. **أسلوب الاعتماد على الحدس**: وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود. ولكن كم عدد هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص؟

2. أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي: هذا الأسلوب يتم بناءً على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الإستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

أنماط التخطيط الإستراتيجي:

غالباً ما تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الإستراتيجي واتجاهه. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الإستراتيجي على النحو التالي: (الحمد، 1994)

1. **التخطيط الدفاعي**: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة. ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملاً.

2. **التخطيط الريادي**: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط على أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً.

3. **التخطيط التحليلي**: يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات. ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة

وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة. ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركــزاً وشاملاً في نفس الوقت.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لــن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هــو المعيــار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.

كما تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال التحديات التــي تواجههــا الإدارات اليوم، ومن أهم هذه التحديات الآتي: (ياسين، 1998: 18)

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
2. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات (المنافسة الكونية Global Competition).
3. كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافــسة الأجنبيــة فــي السوق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.
4. التغير التكنولوجي.
5. نقص الموارد.
6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، لقد أصبحت المعرفة قــوة إستراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجــال الإدارة والتكنولوجيــا،

فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني.

إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة ليس فقط من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وإنما باعتبارها عاملاً حيوياً يرجح نجاح أو فشل المنظمة.

7. عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التخطيط الإستراتيجي تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم (الرسمي وغير الرسمي) وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة مثل الإدارة بالأهداف Management by Objectives. وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي، وقبل التعريف بهذه المفاهيم نعرف بأصل كلمة إستراتيجية، حيث يرجع الأصل

التاريخي واللغوي لكلمة إستراتيجية إلى الكلمة الإغريقية Strategia وتعني فن الحرب وإدارة المعارك وعندما انتقلت كلمة إستراتيجية إلى مجال الأعمال تضمنت نفس المعنى تقريباً حيث دلت على فن القيادة، وتشير الإستراتيجية إلى خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج متناغمة مع أهداف ورسالة المنظمة (الحملاوي، 1991: 4).

ويمثل القرار الإستراتيجي Strategic Decision الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بتحديد رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها مع مراعاة الفرص والمخاطر البيئية، وهي غالباً قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة.

التفكير الإستراتيجي في القطاع العام:

يعني التفكير الإستراتيجي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي وليس الجزئي، وهذا بعكس المدخل التقليدي في معالجة المشكلات وهو تحليل المشكلة إلى أجزائها أولاً ثم رؤيتها ككل ثانية.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي: (الحملاوي، 1991: 6)

1. البصيرة النافذة والفراسة في تقدير الأمور.
2. الاستشعار البيئي.
3. مهارة تحليل البيانات وتفسيرها.
4. مهارة الاختيار الإستراتيجي.
5. مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
6. مواكبة عولمة الفكر الإداري.
7. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

عناصر وخصائص التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:

عناصر التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:

في البيئة شديدة التغير تعاني المنظمات من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة على استخدام التخطيط الإستراتيجي الذاتي إذا أريد لــه النجــاح لا بــد مــن اعتمــاد العناصــر والمرتكزات التالية: (العارف، 2001).

1. ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطــيط الإســتراتيجي مثــل: وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظــام الاتــصال، وتــوفر الموارد المالية وغيرها.
2. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإداريــة المشاركة للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي.
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكون من أفــراد قــادرين علــى الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.
4. يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغــرض التدريب على خطواته.

ولكي ينجح التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافه لا بد من تــوافر مجموعــة مــن المقومات والشروط التالية: (اللوزي، 2002)

1. **المشاركة الواسعة**: ويقصد بها ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة في التخطــيط الإستراتيجي في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.

2. **المعلومات**: إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح التخطـيط، حيـث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توفر الموضوعية والمنهجية العلمية فـي التخطـيط الإستراتيجي.
3. الإرادة السياسية: وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطـيط الإستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية.

خصائص التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والتي تـسمى بالعولمـة وثورة الاتصالات والمعلومات والانفجار العلمي والتكنولوجي، والتي أصبح العالم معها يواجه مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيـرات لكـون العـالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي. الأمر الذي دفع بالخبراء والمختـصين فـي المنظمـات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميـزه عـن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي:

أولاً: المستقبلية في اتخاذ القرارات:

يقوم التخطيط الإستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقرائه بدءاً من الحاضر، مـع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، والتخطيط الإستراتيجي تحديد منظمة للفرص والتهديدات التـي يمكن أن تكون مستقبلاً معتمدة على قاعدة بيانات حتى يصبح قرار المنظمـة أكثـر فعاليـة (Higgins & Vinzs, 1993).

كذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المـستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية، وتقدير مواقع القوة والضعف في المنظمة في بيئتها الداخليـة، مـع

محاولة تعظيم الفرص وتحجيم التهديدات المحيطة في آن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسي للمنظمة (أبو قحف، 1992).

ثانياً: العملية:

التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الإستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ (Steiner, 1979).

وبالتالي فهو عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، وتتصف بالاستمرارية، وذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وهذا يعني قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً.

ثالثاً: الفلسفة:

يعد التخطيط الإستراتيجي فلسفة وطريقة، وهو تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج حياة (Steiner, 1979).

رابعاً: الشمولية:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل، وليس جزءاً منها. وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، وبخطوات متعارف عليها. كذلك هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة مستقبلاً، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات

مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها (Higgins & Vinzs, 1993).

خامساً: عدم التأكد:

يبني التخطيط الإستراتيجي على حال عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض، وتحوي الأخطار وحالات عدم التأكد، وما يملكه من معلومات قليلة بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة، لتوضيح المشاكل والقيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد (ماهر، 1999).

سادساً: المرونة:

وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة والإستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة. وهنا يجب على المنظمة أن تعرف بأن المعلومات والتغيرات البيئية يمكن أن تغير السلوك، وتعود إلى إعادة التنظيم، مرة أخرى (Graven, 1993). لذلك لا بد أن يمتاز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة والقدرة على التحرك من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية.

سابعاً: الهيكلية:

خلصنا إلى أن التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية، والإستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

العلاقة والفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في القطاع العام:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي أسلوبين منظمين للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية، فهما يساعدان المنظمة في التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استغلالها، كذلك التعرف على التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها والتقليل من آثارها. كما أنهما يساعدان المنظمة في التعرف على نقاط القوة والضعف وتحليلها، وذلك لاتخاذ قرارات إستراتيجية بنظام عقلاني وواقعي.

لقد ظهر التخطيط الإستراتيجي قبل الإدارة الإستراتيجية، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل، وقد تطور في هذه المرحلة إلى ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية التي تعتبر أكثر شمولية.

فعلى الرغم من الترابط الوثيق بين المفهومين وأن كثير من المديرين استخدموا مصطلح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية على أنهما مصطلح واحد، والحقيقة غير ذلك، إذ أنهما لا يعنيان نفس الشيء ويمكن التفريق بينهما من حيث المفهوم ومن حيث التركيز.

من حيث المفهوم تم التطرق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي في موضع خاص به. أما الإدارة الإستراتيجية فقد عرفها (Kotler, 2000) بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات، وأهداف وإستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة.

وهي كذلك مجموعة من القرارات تؤدي إلى صياغة إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي تجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظمة (الركابي، 1999).

ويعرف الكايد (1995) الإدارة الإستراتيجية علـــى أنهـــا تلـــك الأنـــشطة الإداريـــة الضرورية لصياغة وتقييم ورقابة الإستراتيجيات المؤسسية والخطط الإســـتراتيجية والغايـــات والأهداف التي صممت من أجل تحقيقها.

أما من حيث التركيز فيمكن التفريق بينهما بأن التخطيط الإستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجيات، واختيار أفضل إســـتراتيجية، وتطـــوير الخطـــط لوضـــع الإستراتيجية موضع التنفيذ. أما الإدارة الإســـتراتيجية فهـــي أكثـــر شـــمولاً مـــن التخطـــيط الإستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، إضافة إلى التطبيق، والتقييم لأن الخطط في أي مـــستوى لن تكتمل بدون تقييم، حيث أن التأكد من أن الإستراتيجيات المختارة دخلـــت التنفيـــذ بدقـــة، وحسب الأصول، وستحقق النتائج المرغوب فيها، وهي عملية مستمرة، ومتواصلة تهدف إلـــى السيطرة على إدارة المنظمة، والتكيف مع التغيرات المختلفة بالبيئة الخارجية لتعظـــيم الفوائـــد قـــدر الإمكـــان، ونراهـــا تركـــز علـــى القـــرارات الإســـتراتيجية كلمـــا كانـــت مطلوبـــة (Digman, 1995)، لذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحـــد الوظـــائف الأساســـية لـــلإدارة الإستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة (حمامي والشيخ، 1995).

وقد ذكر (Digman, 1995) أن التخطيط الإستراتيجي يصف الأنشطة الدورية التـــي تتخذها المنظمات للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية. بينما الإدارة الإســـتراتيجية هـــي عملية مستمرة تتضمن محاولات المنظمة للتوائم مع البيئة المتغيرة بأفضل طريقة ممكنة.

ويؤكد ياسين (2002) الاختلاف وعلاقـــة الارتبـــاط بـــين المفهـــومين بـــأن الإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناءه لإبعاده.

والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية بحد ذاتهـــا، لأن الإدارة الإستراتيجية تعني إدارة التغير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة المـــوارد،

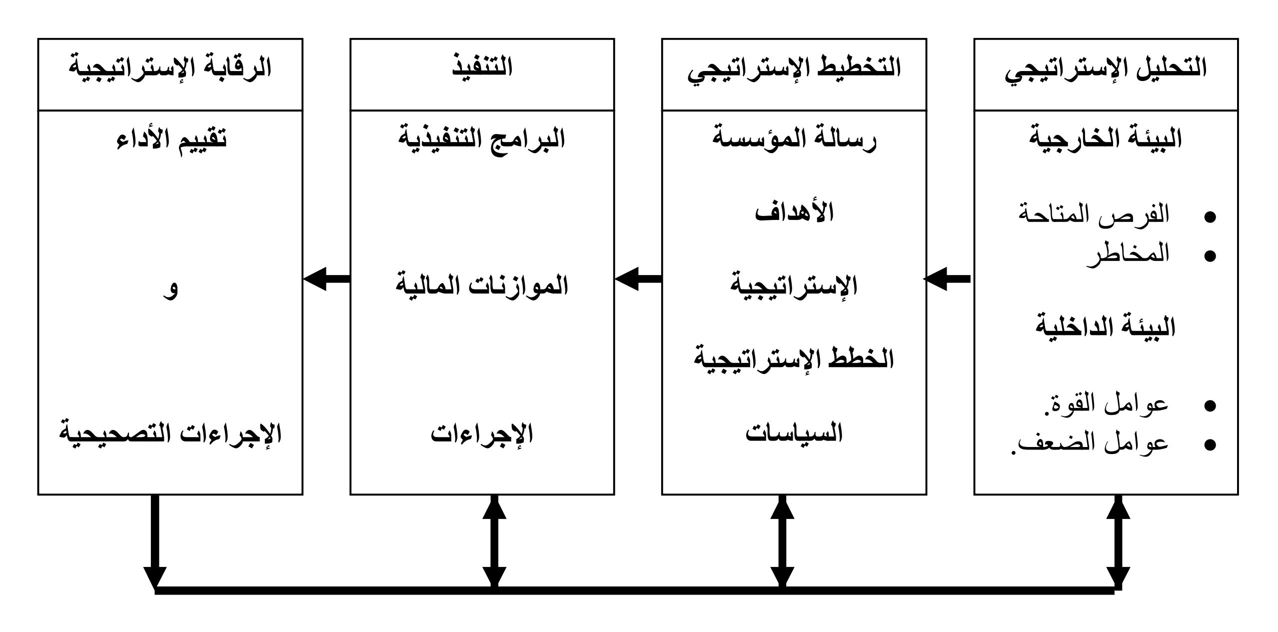
وإدارة البيئة في نفس الوقت. وحيث أن هدف التخطيط الإستراتيجي النهائي هو وضع الخطة فإن الإدارة الإستراتيجية تذهب لما هو ابعد من التخطيط الإستراتيجي لتطوير آليات تنفيذ الإستراتيجيات (سمردلي، 2000).

فالإدارة الإستراتيجية إذن هي أوسع واشمل من التخطيط الإستراتيجي، فهي تحتوي العمليات الإدارية جميعها بما فيها التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على القرارات الإدارية (الفرحان والسكر، 1995).

والشكل (4) التالي يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية

الشكل (4)

مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: القطامين، 2002: 12.

وأخيراً، يمكن القول بأنه على الرغم من الاختلاف بينهما الذي يشير على حجم ونطاق مهام كل منهما، إلا أن هذا الاختلاف لا ينفي وجود علاقة ارتباطية قوية تشير إلى أهمية وحاجة كل منهما إلى الآخر. فالتخطيط الإستراتيجي أداة فعالة وجزء أساسي من

الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية تضفي بشموليتها أهمية التخطيط الإستراتيجي باعتبارها تتعامل مع التجديد والنمو المؤسسي بأشكاله كافة، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي هو عملية التنبؤ لفترة طويلة الأجل.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

تعتمد عملية التخطيط الإستراتيجي على صياغة إستراتيجيات كل من المنظمة ككل، ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الإستراتيجية إلى كل من رسالة، وأهداف المنظمة، والوسائل المستخدمة لبلوغها (من حيث السياسات والخطط) وعلى الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الإستراتيجي من كاتب لآخر، لكن أغلبهم متفق على أنها تشمل:

1- مرحلة التحليل البيئي:

إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (القوة والضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات (Hunger & Wheelenm, 1997, P. 53)، (Digman, 1990, P. 94)، (Higgins & Vinzs, 1993).

تتجسد المرحلة الأولى إذن بعملية البحث عن معلومات حول العلاقات، والأنشطة والأحداث الخاصة بالمنظمة، والتي يمكن أن تساعد الإدارة في قيادة المنظمة مستقبلاً (Jauch & Glueck, 1988, P. 85).

ويتمثل التحليل البيئي في:

أ- تحليل البيئة الخارجية:

هي جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات (Mintzberg & Quinn, 1996, P. 23).

ب- تحليل البيئة الداخلية:

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة التي تشكل مصادر قوة وفيرة للمنظمة، ونستطيع التعرف على واقع التحليل البيئي من خلال (SWOT)، وقد يكون التحليل البيئي معقداً لا يمكن التنبؤ به. ولكن الحقيقة أن التغير في البيئة لا يعني أنه لا يمكن التنبؤ به، أو أننا يجب أن نقلل من أهمية التنبؤ بصيرورة التخطيط الإستراتيجي، فالبيئة الديناميكية يكون لها أثر عظيم في إستراتيجيات المنظمة.

ولقد حصلت عدة إرهاصات في المنظمات لفهم ذلك، بحسب:

1. زيادة إدراك أهمية المنظمات للنظام المفتوح، وليس المغلق.
2. زيادة الوعي والإدراك في تغيير البيئة، واضطرابها.
3. زيادة الجهود لتضمين التحليل البيئي، وبأساليب علمية في صياغة الإستراتيجية في المنظمة للتأكد من أهمية المتغيرات البيئية الخارجية (Digman, 1995, P. 95).

2- مرحلة صياغة الإستراتيجية:

وتشتمل صياغة الإستراتيجية على المراحل الأربع التالية:

أ- رسالة المنظمة:

هي غاية المنظمة وسبب وجودها وهي التي تخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، إنها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضراً ومستقبلاً، إنها تحدد بالكلمات ما هي الشركة الآن؟ وماذا تريد أن تكون؟ وعادة ما تعبر الرسالة وصفاً للمنتجات، والخدمات

(Hunger & Wheelenm, 1997, P. 53)، (Digman, 1995, P. 94)، (Higgins & Vinzs, 1993).

ولكي تستفيد المنظمة من الرسالة لا بد من عكسها على واقع ملموس يراه العمــلاء، والعاملين، والموردين، وكل من استهدفتهم الرسالة، وتستطيع المنظمة بعد تطوير رسالتها من العمل على صياغة الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات المناسبة لهــا (عــوض، 1999: 48)، (السيد، 1990: 40)، (Ireland & Hitt, 1992, P. 14).

والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بصياغة رسالتها في شــكل مكتــوب بينمــا تفــضل منظمات أخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها.

ولا بد من التفريق بين الرسالة (Mission) والرؤية (Vision).

فالرؤية هي طموحات المنظمة، وآمالها، وحلمها المستقبلي، والــذي قــد يمتــد مــن (30-50) سنة أو حتى مائة سنة، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحاليــة، وإن كــان من الممكن الوصول إليها في الأمد الطويل، وضمن أمد زمني أوسع، وبذلك فهــي لا تمثــل مرشداً محدداً لإستراتيجيات المنظمة، نظراً لعمومية التوجهات التي تحويها. وعــادة تــسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل بين ثناياها السبب الــرئيس لوجــود المنظمة، وتعتبر ضرورية من أجل خلق حقائق مرغوب فيها مستقبلاً (عوض، 1999: 46)، (الركابي، 1999: 49)، (Digman, 1995, P. 367).

وتجيب الرؤية عادة على السؤال التالي: "ماذا نرغــب فــي أن نكــون". (David, 1993, p. 91). ومن خصائص الرؤية الناجحة الوضــوح، والتماســك، وقــوة الاتــصال، والترابط، والمرونة (Wilson, 1992, P. 48).

أما الرسالة عادة ما تنطلق من داخل الرؤية، وتتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية حي تسعى المنظمة إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم. فهي تعرف لماذا وجدت المنظمة؟ وماذا يجب علينا أن نفعل؟ وتحدد ما هو العمل الذي سيقوم به التنظيم الآن وفي المستقبل (عوض، 1999: 46)، (Digman, 1995, P. 710)، (Hunger & Wheelen, 1997, P. 11)، (David, 1993, P. 91).

ب - تحديد الأهداف:

تمثل الأهداف النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ماذا يجب إنجازه، ومتى؟ ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشاة لرسالتها، وغالباً ما يكون الهدف الإستراتيجي من هذا المنظور يزيد على سنة في العادة، وقد يمتد لأكثر من خمس سنوات.

مدارس ونماذج التخطيط الإستراتيجي:

ظهرت عدة مدارس تناولت عملية التخطيط الإستراتيجي من زوايا وأبعاد مختلفة تبعاً لما يحدث في البيئة المحيطة، حيث يمكننا تقسيمها إلى ثلاث مدارس؛ مدرستين تقليديتين، ومدرسة حديثة ثورية:

1- مدرسة الاختيار الإستراتيجي:

ترى هذه المدرسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية تحويلية تقوم المنظمة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة المحيطة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، ومدفوعة فقط من خلال توقعاتها السلبية حيال المستقبل بحيث تكون مستعدة للتأقلم مع ما يستجد من تغيير (Zajac & Kuants, 1993).

2- مدرسة التكييف البيئي:

ترى هذه المدرسة أن المنظمات تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي وتبنـــي التغيــرات الحاصلة في البيئة المحيطة بسبب تبني جمهور المنظمات لهذه التغيرات، حيــث تركــز هــذه المدرسة على المنافسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنظمات فيما بينهــا. وتــشترك هــذه المدرسة مع المدرسة السابقة بأن دافع جمهور المنظمات لتبنـــي التغييــر والقيــام بــالتخطيط الإستراتيجي ناتج عن التصورات السلبية حيال البيئة في المستقبل وبالتالي السعي لأن تكــون مستعدة للتأقلم (Zajac & Kuants, 1993).

3- مدرسة علم التعقيد:

تستمد هذه المدرسة الثورية أفكارها من علم التعقيد؛ وهو علــم حــديث يبحــث فـــي العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدوث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها، حيث اعتمد بعض المنظرين الإستراتيجيين على هــذا المفهــوم واعتبــروا أن عمليــة التخطــيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية أعقد مــن كونهــا خطــوات متتابعــة (Ralph, 1995). والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتــوي علـــى متغيرات لا خطية وتواجه مفاجئات لا تفسير لها وغير متوقعــة الحــدوث، إضــافة لكثــرة المتغيرات وتعقيدها وبالتالي تحتاج هذه المنظمات إلى أساليب جديدة غيــر تقليديــة لمواجهــة الواقع المعقد، لذا أدى ظهور هذه المدرسة إلى تمايز ثلاثة نماذج للتخطيط الإستراتيجي يمكن للإدارة العليا استخدامها في رسم إستراتيجياتها المستقبلية، وهذه النماذج هي:

أ- النموذج المعياري:

يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية ذهنية منطقيــة شــاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل إستراتيجية يتم مــن خلالهــا تحقيــق الأهــداف

المنشودة، ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمـال هـو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبـات زبائنها الحاليين وفي المستقبل وبالتالي تأخذ الإستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبـات ستقوم المنظمة بإشباعها ومن خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان.

ب- نموذج التعلم:

جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج السابق، حيث انتقد الفكرة القائلـة أن إسـتراتيجية المنظمة هي دائماً ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، بحيث أدخل بعـداً جديـداً لمفهـوم الإستراتيجية هو الانبثاق Emergent، أي أن الإستراتيجية قد تنبثق إلى حيز الوجـود وقـد يكون هذا الانبثاق ليس نتائج مراحل متتابعة للتخطيط الإستراتيجي. والجدير ذكره هنا أن هذا النموذج لم ينف وجود إستراتيجيات معيارية، لكنه يؤكد على ظهور إستراتيجيات منبثقة غيـر مخطط لها مسبقاً ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، لكن بالرغم من انتقـاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية إلا أنه لم يأتي بالبديل.

ج- نموذج الرفع الإستراتيجي:

يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على بناء وتطـوير كفـاءات محورية Core Competences ضمن سلسلة القيمة Value Chain لدى المنظمـة، حيـث تمثل الكفاءات المحورية الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة مـن سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير بينما تمثل سلـسلة القيمـة كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها (Hans & others, 1994).

ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الإستراتيجية Strategic Intent والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتناسب الطموح بدلاً من تقليص الطموح ليناسـب المـوارد المتاحـة،

بمعنى أن عملية صياغة الإستراتيجية تعني الرفع Leverage لإمكانـات ومـوارد المنظمـة للوصول لأفضل النتائج.

والرفع الإستراتيجي يعني تكثيف جهود المنظمـة لتحقيـق الطمـوح الإسـتراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمنظمة، كما يقوم الرفـع الإستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين اسـتثمار المنظمـة لمواردها واسترجاعها.

وجدير بالذكر أن استعراض المدارس والنماذج المتعلقة بـالتخطيط الإسـتراتيجي لا يقصد به تقديم أحداها على الآخر أو تفضيله، وإنما للإطلاع والمعرفة فحسب.

ويرى أن هذه المدارس والنماذج تكامل بعضها الـبعض، لأن التطـور فـي الفكـر الإستراتيجي حاصل نتيجة التطور في البيئة المحيطة، وبالتالي من الممكـن ظهـور نمـاذج ومدارس جديدة للتخطيط الإستراتيجي طالما أن هناك تغييراً مـستمراً فـي بيئـة منظمـات الأعمال.

الإجراءات المساندة للتخطيط الإستراتيجي في القطاع العام :

وتهدف هذه الإجراءات إلى توفير الاحتياجات والمتطلبات الآتية:

1. إثارة وتحريك النقاش حول موضوع التخطيط الإستراتيجي بين الأطراف ذات العلاقة.
2. تشجيع الاتصال بين هذه الأطراف.
3. توفير وسائل تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
4. توفير وسيلة تحديد المناحي الإستراتيجية المستقبلية التي يتعامل معهـا التنظـيم ودرجـة الربط بين هذه النواحي الإستراتيجية.
5. توفير قاعدة كبيرة من البدائل الإستراتيجية.

6. توفير وسيلة توثيق مستمرة للعمل الإستراتيجي.

7. ضرورة أن تكون الخطة الإستراتيجية مقبولة ومفهومة ومناسبة للمدراء المعنيين.

8. ضرورة تضمين التخطيط الإستراتيجي إمكانية المراجعة المستمرة.

معوقات التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام:

إن استخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً سهلاً، فهناك عدة عقبات تجعل من الصعوبة بمكان على كثير من الشركات استخدام التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه الفئات:

1- عدم رغبة المدراء أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع هذا إلى:

- اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.
- اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس من ضمن مسؤولياته.
- اعتقاد المدراء أنهم لن يكافئوا على القيام بهذا العمل.

2- اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ بسبب:

- تغير سريع في عناصر البيئة، القانونية، والسياسية، والاقتصادية...
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

3- مشاكل التخطيط الإستراتيجي حيث تترك عادة انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء بسبب:

- مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المدراء للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.
- وجود أخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية السابقة يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

4- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.

5- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، ويحتاج الأمر كذلك إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

6- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.

7- الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة.

8- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة (الخطيب، 2003: 21).

9- اضطراب البيئة الداخلية حدوث متغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عمل المنظمات وتعرضها لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة داخل المنظمة.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

عرف (Dessler, 2003, P. 2-12) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أداءها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.

حيث تتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب رأي العارف (2001: 118) بتحديد أهداف رئيسية لتحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، فكلما كان الفرد ملائماً للعمل، تحسن أداءه، وارتفعت كفاءته، ويلقى الجانب البشري حالياً كثيراً من الاهتمام من إدارة الموارد البشرية، حيث إن هناك اهتماماً ملموساً بتحسين جودة حياة العمل في المنشأة بالنسبة للعاملين، من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل، وإعادة هيكلة العمل، وتقديم نظم مكافآت مطورة، وتحسين بيئة العمل.

ويرى المرسي (2003: 53) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات وإستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها، في حين ترى الخطيب (2003: 8) أن إستراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

وتوضح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: **بناء رؤية الموارد البشرية**: توفر الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.

الخطوة الثانية: **مسح البيئة التنظيمية**: تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعدانها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الإستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للشركة.

الخطوة الثالثة: **مراجعة الجدارة والموارد**: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.

الخطوة الرابعة: **الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى**: تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.

الخطوة الخامسة: **تحديد الأهداف**: بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن نعرف أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.

الخطوة السادسة: **تكامل الخطط التنفيذية**: بعد معرفة كل ما يجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية (تشاندا وكابرا: 2002: 44-45).

وقد ركزت (Fisher & others, 2003, P. 6-16) على أهمية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتحسين ممارستها بحيث تتفق مع الإستراتيجية الموضوعة، وهذا يتضمن تفاصيل وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بوظيفة تخطيط

الموارد البشرية (التنبؤ بالطلب عن الموارد البشرية، وعرض الموارد البشرية الماهرة وغير الماهرة، ووضع البرامج للتعامل مع النقص أو الفائض في الموارد البشرية).

وأما الوظيفة الثانية فهي التحليل الوظيفي المتضمن جمع البيانات المتعلقة بالوظائف من جميع نواحيها، وأما الوظيفة الثالثة، فهي البحث عن الموارد البشرية المناسبة ومصادرها الداخلية والخارجية، والقيام بامتحانات تنافسية بين المتقدمين وإجراء المقابلات والفحص الطبي وغيرها من الإجراءات. والوظيفة الرابعة هي تطوير الموارد البشرية والمتضمنة تقييم احتياجات المنظمة من التدريب وتقييم نتائج التدريب. وأما الوظيفة الخامسة فهي تقييم أداء الموظفين وتقييم السلوك الوظيفي ومواءمته مع إستراتيجية المنظمة، وتقييم الأداء الوظيفي مع الأهداف الموضوعة، أما الوظيفة السادسة هي تطوير نظام التعويضات للموظفين والمتمثل في وضع نظام للمكافآت والرواتب بناء على تقييم الأداء، كما أن الوظيفة السابعة هي تفعيل حوافز الموظفين من خلال ربط الأجر بالأداء الفعلي وتصميم الحوافز الجماعية والفردية، أما الوظيفة الثامنة فهي إدارة الصحة والسلامة العامة والمتمثلة في وضع البرامج الصحية والسلامة العامة، وتهيئة مكان العمل المناسب الذي يضمن شروط الصحة والسلامة للعاملين.

وأما الوظيفة التاسعة الأخيرة، فهي تشمل إدارة علاقات العاملين والتفاوض الجماعي من حيث التفاوض مع الاتحادات العمالية والتنظيمات المهنية، وحل المشاكل العمالية، وصياغة العقود ومعالجة المظالم وتحسين العلاقات بين العاملين.

وعادة ما تشتمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الخطوات الثلاث التالية: (غطاس، 1998: 136-140)

1. **وضع إستراتيجية الموارد البشرية**: تعتبر عملية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة جزءاً رئيسياً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، يتعلق

بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطوير هــذه المــوارد وتــدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.

2. **تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال مــديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، وأن يتم هذا التنفيذ حسب الإستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقاً.

3. **رقابة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها**: على القائمين بوضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الإستراتيجية ومتابعة تطبيقها مــن أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هــو مخطط في إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل مــساءلة المــسؤولين عــن هــذه الانحرافات.

ويمكن استعراض مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1- تحليل الوظائف:

يعرف نشاط تحليل الوظائف أنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصــدار الحكــم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، حيث يتــضمن تحليــل الوظــائف نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، حيث يشتمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى. وأما المواصفات الوظيفيــة فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفــة مــن خبــرات ومهــارات وقدرات وسلوكيات (الهيتي، 2000: 85).

وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامة: بحيــث تــشمل المــسمى الــوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام بحيث يــشمل النــشاط

العام للوظيفة. والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات التي ينبغي الاتصال بها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وتشمل أيضاً مواصفات شاغل الوظيفة، من حيث التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والمهارات والقدرات (أبو شيخة، 2000: 58-62).

2- تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعنية (Decenzo & Robbins, 1999, P. 12).

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام المنظمة إلى الحاجة إلى التغيير، ويخدم كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (المرسي، 2003: 167).

وينطوي تخطيط الموارد البشرية على عدة خطوات هي:

1- تحليل أهداف المنظمة:

تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (درة والصباغ، 1986: 156).

2- تحليل الطلب:

ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تتحدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها (أبو شيخة، 2000: 36).

حيث توجد عدة طرق لتحليل الطالب: (درة والصباغ، 1986: 161)

أ- الطرق الكمية وتشمل ما يلي:

1. تحليل عبء العمل: Work Load Analysis.
2. تحليل قوة العمل: Work Force Analysis.
3. سلسلة ماركوف: Markov Chain.
4. التنبؤ بالاتجاهات: Trend Projection.

ب- الطرق الوصفية وتشمل ما يلي:

1. خرائط الإحلال: Replacement Chart.
2. طلب الوحدات الإدارية: Units Demand.

وسيتم تناول هذه الطرق بشكل مختصر كما يلي:

أ- الطرق الكمية:

1- تحليل عبء العمل:

يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة، وكلما كان التحديد دقيقاً، تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالشركة، حيث أن الفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي

الإجابة عن سؤالين هما: ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه؟ وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد؟ (السالم وحرحوش، 2002: 67-68).

2- تحليل قوة العمل:

إن الأرقام التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند الشركة حالياً من العاملين ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل (السالم وحرحوش، 2002: 70). حيث يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين هما الغياب ودوران العمل (درة والصباغ، 1986: 164).

3- سلسلة ماركوف:

تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين على حالة أخرى من زمن لاحق، حيث يمكن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة لأخرى، ومن قسم لأخر، ومن مستوى لأخر(الصيرفي، 2003: 65).

4- التنبؤ بالاتجاهات:

تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين والآخر يرتبط بحجم الإنتاج أو المبيعات، وهذه الرابطة تسمى انحداراً، حيث يكون معدل الإنتاج متغيراً مستقلاً وعدد العاملين متغيراً تابعاً (درة والصباغ، 1986: 170).

ب- الطرق الوصفية:

1- خرائط الإحلال:

ويقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق

بالغياب والإجازات والإعارات، والترك الدائم المتعلق بالفصل والاستقالة والترقية والنقل والعجز والإصابة والوفاة والتقاعد (السلمي، 1997: 181-182). وبقدر ما تفيدنا هذه الطريقة في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيتهم حالياً، إلا أنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصي (السالم وحرحوش، 2002: 73).

2- طلب الوحدات الإدارية:

ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلاً، ومعرفتهم بحجم العمل المطلوب، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة في حجم العمل المطلوب، وهل يتطلب زيادة في عدد الأفراد، وهذا يعتمد على خبرة الإداري الشخصية (درة والصباغ، 1986: 174-175).

3- تحليل العرض:

ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل (الهيتي، 2000: 71). ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة تحتوي على معلومات عن كل موظف من حيث اسمه وعمره وحالته الاجتماعية ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة والدورات التدريبية التي اشترك بها. والامتحانات التي اجتازها ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات إن وجدت، والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته (السالم وحرحوش، 2002: 72).

4- التنفيذ:

ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبـرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض أو العجز الكمي في العمـال، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو اقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنـة العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة (السلمي، 1997: 18).

ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجه، ففي حالـة العجز في العمالة، يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيـف، تخـصيص شروط الالتحاق بالوظائف، واستخدام العمالة المؤقتة، وزيادة فترة الخدمة، وزيـادة سـاعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، والتدريب، وإعادة التدريب، وإحـلال التكنولوجيـا محـل العمالة، أما في حالة الفائض في العمالة، فيكون العلاج من خلال تخفـيض سـاعات العمـل، وتشجيع التقاعد المبكر وتخفيض عمليات التوظيف، واستخدام العمالة المؤقتة الرخيصة وإنهاء الخدمة، أما إذا كان هناك زيادة الطلب على مجموعة من الوظـائف وزيـادة العـرض فـي مجموعـة أخـرى، فيكـون العـلاج مـن خـلال توجيـه الفـائض لعـلاج العجـز (السالم وحرحوش، 2002: 75-76).

5- الرقابة والتقييم:

تستهدف عملية الرقابة التقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثـر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي، ومستويات الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية، وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبـرامج، حيـث يـتم اختيـار

المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الهيتي، 2000: 67).

3- الاختيار والتعيين:

وهي الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الإستراتيجية وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الإستراتيجية (Miner & Crane, 1995, p. 347).

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية؛ لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الهيتي، 2000: 107-111).

ويرى السالم وحرحوش (2002: 87) أن خطوات عملية الاختيار هي استقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والاختيار الأولي والقرار النهائي والكشف الطبي والتعيين، في حين يرى السلمي (1997: 241-243) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

أما مصادر الاختيار، فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والنقل والموظفين السابقين، أما المصادر الخارجية، فتتمثل بسوق العمل المحلي أو الدولي، ومكاتب التوظيف، والجامعات، والشركات الاستشارية، والجمعيات المتخصصة، ومكاتب التوظيف الحكومية، والمدارس، والطلبات الشخصية، والنقابات، والمؤسسات الدينية والاجتماعية (السلمي، 1997: 240).

ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، والتقويم في أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (السالم وحرحوش، 2002: 94).

4- تدريب العاملين:

وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة (الهيتي، 2002: 202) وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها، والوحدة التنظيمية التي تتلى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة وعلى الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها، ويوجد في المنظمة احتياجات تدريبية اعتيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية، ويجد احتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، كما يوجد احتياجات غير تقليدية، كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم

بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هــذه الاحتياجــات لمواجهــة عــدم القــدرة علــى التحــديث (أبو شيخة، 2000: 267-268).

ويجد عدة معايير يمكن للإدارة أن تتبناها في تقييم البرامج التــدريبي، ومــن بينهــا نموذج كيرباتريك الذي يركز على أربعة مستويات هي:

أ- **رد الفعل**: حيث تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتــدربين حــول التدريب، حيث يتم القياس بالاعتماد على استبيان.

ب- **التعلم**: ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب حيث يتم قياسه من خلال اختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثــم مقارنة نتائج الاختبارين.

ج- **السلوك**: ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمــل نتيجــة للبرنامج الذي شارك فيه.

د- **النتائج**: ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة، كأن يتم قيــاس أمر البرنامج التدريبي عن معدل دوران العــاملين والتكلفــة والــروح المعنويــة (أبو شيخة، 2000: 284-287).

5- تقييم أداء العاملين:

ويمكن تعريفه أنه الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العــاملين مــن أجــل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقــرارات المتعلقــة بــالأفراد (Decenzo & Robbins, 1996, P. 321).

ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهــود التــي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خططــت

له المنظمة مسبقاً (السالم وحرحوش، 2003: 102). وترجع أهمية التقييم إلى وجـود العديـد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيـل وشـروط الأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى (الصيرفي، 2003: 421). وتؤكد معايير تقييم أداء العـاملين على جانبين، هما: موضوعي يركز على كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وتحقيق والأهـداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابليات والسرعة في الـتعلم والاسـتفادة من التدريب (الهيتي، 2000: 180). في حين يرى أبو شيخة (2000: 222) أن معايير تقييم أداء العاملين ثلاثة أشياء هي الشخصية، والسلوك والنتائج. أمـا الـصيرفي (2003: 422-423)، فيرى أن معايير الأداء تركز على جانبين هما موضوعي يشمل المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج، والجانب الآخر سلوكي يشمل التعاون ودرجة الاعتماد عليه، والحرص على الآلات والأدوات والمواظبة واستعمال وقت العمل والسلوك الشخصي.

6- الرواتب والأجور والمكافآت:

وهي التي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجـور وحـوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة مـن مكافـأة معنويـة للفـرد، كالمزايـا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضـا الفـرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته (الهيتي، 2000: 131).

حيث يتم تحديد الأجور بناءً على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقيـة وإدارية، وبعد الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، تقوم المنظمة باستخدام المعايير التالية لتحديد الأجور: الأداء والجهد والمؤهل العلمي، والخبرة، ومـستوى صـعوبة الوظيفـة والمـستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق (أبـو شـيخة، 2000: 111) وتعتبـر عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنـسبة لبـاقي الوظـائف فـي

المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، وهذا يعني أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفة ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب، مع مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة (السلمي، 1997: 193-194).

7- السلامة والصحة المهنية:

وهو المكون الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية، حيث إن هناك فرقاً بين الصحة المهنية والسلامة المهنية، وإن كانتا تعنيان بالحماية من المخاطر، فالصحة المهنية تعنى بردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم، في حين تعنى السلامة المهنية بنظم العمل أكثر مما تعنى ببيئة العمل، حيث يرتبط أداء أي وظيفة بمجموعة من المخاطر، ويمكن تصنيفه وفقاً للعوامل المسببة لمخاطر فيزيائية مثل الضوضاء والاختناق، ومخاطر كيماوية ومخاطر بيولوجية، عن طريق انتقال الجراثيم، ومخاطر ميكانيكية من خلال استخدام الآلات بطريقة غير سليمة، ومخاطر نفسية من خلال عدم تهيئة العامل نفسياً أو ذهنياً (أبو شيخة، 2000: 328-331).

ويمكن توضيح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل (5) التالي:

الشكل (5)

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

التحليل الإستراتيجي

↓↑

الرؤية
الرسالة
الأهداف

↓↑

الإستراتيجيات المؤسسية

↓↑

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

↓

<table>
<tr><th>تخطيط الموارد البشرية</th><th>الاختيار والتعيين</th><th>تقييم أداء العاملين</th><th>تدريب العاملين</th></tr>
<tr>
<td>●وصف الوظائف وتصنيفها.
●تحديد الطلب.
●تحديد العرض.
●الانسجام مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.</td>
<td>●خطة الموارد.
●تحديد الإعلان وتعبئة طلب.
●مراعاة مهارات اللغة.
●الاختبارات.
●المقابلات الشخصية.
●الفحص الطبي.
●الفترة التجريبي.
●التعيين.</td>
<td>●خطة الاختبار.
●تصميم نموذج تقييم.
●مراعاة الجوانب السلوكية الإنتاجية للعاملين.
●عدالة التقييم.
●يتم تقييم كل 3.
●تطبيق القوانين والأنظمة على عملية التقييم.
●اعتماد الترقيات والحوافز والعلاوات على أساس التقييم.</td>
<td>●خطة تقييم أداء العاملين.
●تحديد الاحتياجات التدريبية.
●اعتماد التدريب.
●تصميم برامج تدريبية ملائمة.
●تدريب المدربين.
●تقييم المتدربين.</td>
</tr>
</table>

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وبتصرف في ضوء الأدبيات والمرجعيات في حقل إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام

مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام:

إن درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومعدل ومستوى التطور في القوى المنتجة وبالتالي مستويات المعيشة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للقوى البشرية، حيث أن العامل كما هو معروف هو أحد عناصر الإنتاج، وهو العنصر الحاكم، وبدونه لا تقوم أية عملية إنتاج، وهو في هذا يختلف عن باقي عناصر الإنتاج مما يجعله المصدر الأساسي للقيمة في المجتمعات البشرية.

وعلى هذا الأساس فإن أهداف أية مؤسسة سواء كانت وحدة إنتاجية، أو خدمية، تحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات، ويتجدد دور الموارد البشرية عملياً داخل المؤسسة بما يلي:

1. مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
2. مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية.
3. تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية.
4. التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.
5. خلق الوعي والدافع لدى الأفراد والتأكيد على دورهم في نجاح ونمو المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها (George & John, 1991, P. 2).

وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية (القريوتي، 1990: 97).

من خلال ما تقدم يمكن القول أن التخطيط للقوى البشرية العاملة يتم في ضوء الاعتبارات التالية:

1. القيام بعملية التنبؤ لتحديد التوقعات الخاصة باحتياجات المنشأة من الأيدي العاملة في فترة مستقبلية محددة، وهذا يتطلب جمع بيانات ومعلومات دقيقة عن حجم العمل الماضي والحاضر والمستقبلي.
2. التخطيط للقوى العاملة عملية مستمرة انطلاقاً من استمرارية التخطيط الشامل للمنظمة وهذه الاستمرارية ضرورية من أجل مواجهة الظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة.
3. ضرورة إدراك حقيقة أن التخطيط للقوى العاملة في المنظمة لا يعني بالضرورة زيادة في استخدام الأيدي العاملة بل قد يبين التخطيط أن هناك فائضاً يجب الاستغناء عنه.

مراحل التخطيط للقوى العاملة:

يمر تخطيط القوى العاملة في ثلاث مراحل، وهي:

1. تحليل عبء العمل، وهو كمية العمل المطلوب إنجازها ضمن مواصفات وشروط معينة خلال فترة زمنية محددة، ويتم التحديد عامة في ضوء حجم المبيعات أو الخدمات.
2. تحليل قوة العمل الحالية والمستقبلية، وذلك لمعرفة مدى إمكاناتها من حيث عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة التي يمكن أن تعملها وكفاءتها أيضاً، من أجل معرفة هل بإمكانها تنفيذ عبء العمل أم لا.
3. بعد القيام بالمرحلتين السابقتين نصل إلى إحدى النتائج التالية:

- عبء العمل الحالي والمرتقب أكبر من إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة بحاجة لقوى عاملة في المستقبل.
- عبء العمل الحالي والمرتقب أقل من إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة لديها فائض في القوى العاملة عليها إيجاد حل مناسب.
- عبء العمل الحالي والمرتقب يعادل إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتقبة وهنا المنظمة ليست بحاجة لقوى عاملة وليس لديها فائض (عقيلي، 1993: 212).

تخطيط القوى البشرية على المستوى الكلي:

إن دورة تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي يتضمن رسم مسار علمي واضح ومحدد يساعد في اختيار السياسات الضرورية للتدخل في سوق العمل لخلق نوع من التوازن بين العرض والطلب في ذلك السوق، لأن عدم التوازن المذكور بين العرض والطلب على

القوى العاملة قد يؤدي الى بطء النمو الاقتصادي، وزيادة البطالة، وخلــق نــوع مــن عــدم المساواة في التعبئة الاقتصادية والاجتماعية الشاملة (مخامرة، 1986: 17).

أساليب تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي:

يتضمن تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي أســاليب مختلفــة تتنــاول اتخــاذ القرارات ورسم الخطط على المستوى العام للدولة، ويعتبر ذلك عادة جزءاً من مسؤولية الهيئة المركزية المسؤولة عن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي في تلك الدولة.

ومن أهم الأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي ما يلي:

1- أسلوب التنبؤ بالقوى العاملة:

يقوم هذا الأسلوب على أساس التنبؤ باحتياجات الاقتصاد الوطني من القــوى العاملــة لتحقيق هدف اقتصادي معين وخلال فترة زمنية معينة، وعلى أساس هذه التنبؤات يتم تخطيط القطاع التعليمي والتدريبي بحيث يستطيع تزويد الاقتصاد الوطني بما يحتاجــه مــن القــوى العاملة خلال فترة الخطة حتى يمكن تحقيق الهدف الاقتــصادي المطلــوب، ويمكــن تقــدير احتياجات الدولة من القوى العامة من خلال العرض والطلب، فإذا تساوت توقعات العرض مع توقعات الطلب من القوى العاملة، فإن ذلك يشير إلى حالة توازن مستقبلية في ســوق العمــل وهذا يدل على أن عرض القوى العاملة يتجاوب بشكل مرضي مع مؤشرات الطلب.

أما إذا كان العرض أكثر من الطلب على القوى العاملة فهذا يشير إلى بطالة متوقعــة في سوق العمل، وهذه البطالة أما شاملة لكل الفئات والمهن في سوق العمل أو بطالة هيكليــة (Structural) مرتبطة بعرض زائد من فئة معينة من القوى العاملة.

أما إذا زاد الطلب من القوى العاملة في سنوات الخطة على العرض بها، فــإن هــذه المشكلة تواجه اتخاذ القرارات المتعلقة بما يلي:

- زيادة الاستثمار في القوى العاملة عن طريق زيادة مخصصات ميزانيـــة التعلـــيم القادرة على زيادة العرض من الفئات المطلوبة لسوق العمل في سنوات الخطة.
- الاعتماد على العمالة الوافدة وخاصة في الأجل القصير مع كل ما يصاحب ذلـــك من مشكلات اقتصادية واجتماعية وسياسة (Fleisher & Kniesner, 1980, P.394).

2- أسلوب العائد على الاستثمار في القوى البشرية:

يستخدم هذا الأسلوب في تخطيط القوى العاملة كمؤشر على مدى جدوى الاســـتثمار في القوى العاملة (بكل الفئات أو فئة معينة) أو عدم جـــدوى ذلـــك الاســـتثمار، ولا يتـــضمن منهجية عمل في كيفية تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة يرغب المخطـــط بالوصـــول إليها على مستوى الاقتصاد الكلي.

ومعدل العائد على الاستثمار في القوى العاملة هو سعر الخصم الذي تصبح بموجبـــه القيمة المتوقعة لصافي الدخل المتأتي للفرد خلال حياته تساوي صفراً.

3- أسلوب الطلب الاجتماعي:

يتضمن هذا الأسلوب في تخطيط القوى العاملة فكرة أساسية تشير بمضمونها إلـــى أن التوسع في النظام التعليمي وزيادة الاستثمار فيه يجب أن يكون موجهاً بما ينسجم مع الطلـــب الفردي والأسري على التعليم والتنوع فيه، وهذا يعني أن اتجاهات الأفراد وميولهم نحو التعليم هو العامل الذي يوجه الاستثمارات في النظام التعليمي.

4- أساليب أخرى في تخطيط القوى العاملة:

هناك أساليب أخرى تساعد في القيام بالتخطيط للقوى العاملة وخاصـــة فـــي الـــدول النامية. ومن هذه الأساليب:

- أسلوب المقارنة بين الدول: ويشترط أن يكون تشابه أو تماثل بين هذه الدول.

- أسلوب المسح الإحصائي للمؤسسات: ويعتمد على أساس المعلومات التي يمكن الحصول عليها.

تخطيط القوى البشرية على مستوى المنظمة:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من أكثر النشاطات أهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة لأنه يتضمن الإجابة على كثير من الأسئلة الملحة، والتي تتعلق بالصعوبات التي نواجهها في إدارة ذلك العنصر الهام من عناصر الإنتاج، إن تخطيط القوى العاملة هو العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على العدد المطلوب من العاملين المؤهلين والقادرين على تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر أهمية قيام المؤسسة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد، ومن تلك الفوائد ما يلي: (Beach, 1980, P. 184)

أ- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد لفترات زمنية قادمة.

ب- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها كالتكنولوجيا وتعليمات وقوانين الدولة.

ج- يساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة وخاصة فئة المديرين.

د- يشكل تخطيط القوى العاملة جزءاً أساسياً من التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي على ضعف التخطيط الإستراتيجي، وتقليل قيمته لمستقبل المنظمة.

وتتضمن عملية التخطيط المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الداخلي للمنظمة:

وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

أ- تحليل المخزون الحالي للمنظمة من القوى العاملة: وذلك عن طريق القيام بمسح إحصائي شامل لكل الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة.

وتتضمن المعلومات التالية:

- معلومات شخصية.
- التعليم.
- الخبرة.
- الإنجازات والإمكانات المستقبلية.

ب- تحليل العمل: ويقصد به الدراسة الدقيقة الشاملة لكل مهام العمل وواجباته ومسؤولياته، بالإضافة إلى المهارات والقدرات والمعلومات التي يحتاجها الفرد لإنجاز ذلك العمل بكفاءة تامة (Chruden Sherman, 1980, P. 42).

- وصف العمل: وهو عبارة عن معلومات مفصلة ومكتوبة عن العمل من حيث طبيعته، خصائصه، واجباته، مسؤولياته، ظروفه البيئية...، ويعتبر وصف العمل المصدر الأساسي لتحديد معايير الإنجاز بالنسبة للعاملين والتي على أساسها يتم تقييم الإنجاز الحقيق للعامل للتأكد من مدى قيامه بواجبه المطلوب.
- وصف العامل: ويتضمن معلومات مكتوبة عن مؤهلات الفرد من حيث مهاراته، قدراته، معلوماته، صفاته، قدراته الجسمية والصحية...، ويعتبر امتلاك الفرد لهذه المؤهلات ضرورياً لقيامه بإنجاز العمل الموكل إليه بالشكل

المطلوب وعلى أساس معايير الإنجاز المحدد مسبقاً، وتظهر ضرورة وجــود وصف لمؤهلات العامل خلال عمليات الاختيار والتعيين.

ويتولى مسؤولية القيام بتحليل العمل عادة قسم متخصص في المنظمة بالتعــاون مـــع العاملين ورؤساء الأقسام في المنظمة، ويقوم هذا القسم بجمـــع المعلومـــات مـــن مـــصادرها الأساسية.

المرحلة الثانية: تحديد الطلب على القوى العاملة في المستقبل:

وتتضمن هذه المرحلة تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة خلال سنوات الخطة القادمة من قبل المؤسسة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على حجم القوى العاملة المطلوبـــة، ومنها:

أ- عوامل خارجية، وتشتمل على العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجيـــة، والتنافسية. وتتميز هذه العوامل بصعوبة التنبؤ بها وبصعوبة التأثير عليها.

ب- عوامل داخلية (داخل المنظمة) وهي تأثير قرارات المنظم بشكل أساســـي علـــى الطلب، وتعتبر خطط المنظمة الإستراتيجية مـــن أهـــم المـــؤثرات فيمـــا يتعلـــق بالمنتجات.

واقع الموارد البشرية في القطاع العام في الأردن:

مقدمة:

لقد أحدثت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية منذ عام 1967، والتي لم يسبق لها مثيل في الأردن خلال العقود الأربع الماضية تقلباً كبيراً في الوضع السكاني ووضع سوق العمل.

ولا شك أن جانب الطلب لأسواق العمل الأردنية والإقليمية لها أهمية كبيرة، وقد تأثرت خبرة التوظيف في الأردن خلال السبعينيات وبداية الثمانينيات بالنمو الشامل لاقتصاد الخليج، والذي كان نتيجة لصدمتي البترول خلال تلك الفترة، وبمجرد أن بدأ هذا النمو بالتناقص تدريجياً، انخفض الطلب على العمال الأجانب في دول الخليج والدول الأخرى، وبناءً عليه فقد واجه العديد من الأردنيين الباحثين عن وظائف خارج الأردن انخفاضاً في فرص العمل في دول الخليج المجاورة.

أولاً: السكان والقوى البشري:

1- الواقع السكاني: (كنعان وكردوش، 2002: 3)

تشير تقديرات الإحصاءات العامة إلى أن عدد السكان الموجودين في المملكة لسنة (2001) قد بلغ (5.182.000) نسمة، شكل الذكور ما نسبته (52.3%) والإناث (47.7%) كما شكل السكان الوافدون ما نسبته (6%) من مجموع السكان.

أما معدل النمو السكاني فقد بلغ (2.8%) ومعدل المشاركة الاقتصادية للسكان الأردنيين حوالي (24%)، وعليه فإن حجم القوى العاملة الأردنية الموجودة في المملكة يقدر بنحو (1.169.059) عاملاً وعاملة لعام (2001). وقد تركز السكان في محافظة عمان في الدرجة الأولى وبنسبة (38%) تليها محافظة إربد (18%) ثم محافظة الزرقاء وبنسبة (16%)، والبلقاء بنسبة (6.5%) وتوزع الباقي على بقية محافظات المملكة.

2- القوى العاملة الأردنية:

يقدر حجم القوى العاملة الأردنية لعام (2001) بـ (1.169.059) عـاملاً وعاملـة ويلاحظ ارتفاع حجم القوى العاملة الأردنية في السنوات الأخيـرة نتيجـة للهجـرة العائـدة للأردنيين العاملين في الخارج، وبالتالي انخفاض هجرة القوى العاملة الأردنيـة للعمـل فـي الخارج، وبسبب زيادة عدد الداخلين الجدد إلى سوق العمل نتيجة لارتفاع معدل النمو السنوي السكاني.

ثانياً: الموارد البشرية في القطاع العام:

بلغ عدد الموظفين في القطاع العام (139.379) موظفاً وموظفة موزعين على جميـع دوائر ومؤسسات الدولة الحكومية يستثنى من ذلك المؤسسة العسكرية، واحتلت وزارة التربيـة والتعليم المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الموظفين (75391) موظفاً في جميع الفئات ويـشكلون ما نسبته (54.1%) من موظفي جهاز الخدمة المدنية حسب إحصائيات ديوان الخدمة المدنية.

تلى وزارة التربية والتعليم وزارة الصحة إذ بلـغ إجمـالي عـدد المـوظفين فيهـا (18046) موظفاً يشكلون ما نسبته (13%) فيما بلغ عدد موظفي الدوائر والمؤسسات الأخرى (45942) ويشكلون ما نسبته (32.9%) من إجمالي جهاز الخدمة المدنية.

من حيث الجنس:

تشير الإحصائيات أن توزيع موظفي جهاز الخدمة المدنية حسب الجنس دل علـى أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث، إذ بلغ عـددهم (84039) موظفـاً يـشكلون مـا نـسبته (60.3%) فيما بلغ عدد الإناث (55332) موظفة يشكلن ما نسبته (39.7%).

من حيث العمر:

تبين الإحصائيات أن حوالي (42856) موظفاً وموظفة يقعون ضمن الفئة العمرية (35-44) ويشكلون (60%) من إجمالي الموظفين المصنفين، أما الموظفون التي تقل أعمارهم عن (35) سنة فيشكلون ما نسبته (14%) والموظفون التي تزيد أعمارهم عن (45) سنة يشكلون ما نسبته (26%).

من حيث الخدمة:

تدل الإحصائيات أن (57%) من إجمالي عدد الموظفين تتراوح مدة خدمتهم من (10-19) سنة، وطبقاً للإحصائيات فإن الموظفين الذين تقل خدمتهم عن عشر سنوات يشكلون (23%) من إجمالي عدد الموظفين المصنفين فيما بلغ عدد الموظفين الذين وصلت خدمتهم (20) سنة فأكثر والذين تعتبر خدماتهم مقبولة للتقاعد من الذكور والإناث ما مجموعه (14189) يشكلون ما نسبته (20%) من عدد الموظفين المصنفين.

ثالثاً: سوق العمل الأردني:

سمات سوق العمل الأردني: (المحسين، 2002: 6)

1. إن أبرز سمات سوق العمل الأردني أنه مرسل ومستقبل للعمالة في نفس الوقت، وهي ميزة يكاد ينفرد بها بين العديد من الأقطار، ولكنه مرسل ومستقبل للعمالة الوافدة بمواصفات مختلفة فهو يصدر قوى عاملة ذات تعليم وتأهيل مرتفعين، ويستورد قوى عاملة ذات مستوى تعليمي وتأهيلي منخفض.
2. إن توزيع القوى العاملة الأردنية وتركيبها يعد من المشكلات التي يعاني منها سوق العمل الأردني، فعلى الرغم من وجود فائض في حجم القوى العاملة الأردنية إلا أن هناك

مجالات ما زالت تعاني من النقص في عرضها كالعمال العاديين والعمال المهرة، ويلاحظ أيضاً أن البطالة تتركز في مستويات التعليم العالي ككليات المجتمع والجامعات.

3. لقد كان للمتغيرات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والسياسية وغيرها من المتغيرات والعوامل دور هام في التأثير على خصائص سوق العمل الأردني، وأهمها التأثر بالأوضاع الإقليمية والدولية، فالهجرات القسرية القادمة إليه ساهمت في ارتفاع معدلات البطالة بشكل واضح وهي ثلاث هجرات بارزة في عامي (1948، 1967) نتيجة للحروب العربية الإسرائيلية. وفي عام (1990) جراء حرب الخليج.

4. تعرض سوق العمل الأردني أيضاً إلى ثلاثة أنواع من الهجرات العمالية وهي الهجرة العمالية للعمل في الخارج، والهجرة الوافدة للعمال غير الأردنيين للعمل في الأردن، والهجرة العائدة للأردنيين العاملين في الخارج، وهذه المتغيرات والعوامل السابقة كان لها آثار على سوق العمل الأردني.

مراحل تطور سوق العمل الأردني:

لقد تطور سوق العمل الأردني على النحو التالي:

المرحلة الأولى: **تمتد تقريباً من سنة (1950-1973)**

1. تأثر سوق العمل الأردني هنا بالهجرة القسرية نتيجة لحرب (1948) فبرزت مشكلة البطالة، وكانت تقدر بحوالي (20%) في بداية الخمسينيات.

2. بدأت هجرة القوى العاملة الأردنية للعمل في الخارج وبالذات إلى دول الخليج فانخفضت نسبة البطالة إلى (7%) عام (1961).

3. حدثت الهجرة القسرية لعام (1967) مما أدى إلى نزوح أعداد كبيرة إلـــى الأردن ونجـــم عن ذلك تفاقم مشكلة البطالة مرة ثانية وعادة معدلاتها لتصل إلى (20%) وكان الاقتصاد الأردني غير قادر على إيجاد المزيد من فرص العمل.

المرحلة الثاني: تمتد من سنة (1973) وحتى سنة (1982)

1. هذه المرحلة تزامنت مع الخطة الثلاثية (1973-1975) التي استهدفت إيجاد المزيد من فرص العمل، وجاء تنفيذ هذه الخطة متزامناً مع ارتفاع أسعار البتـــرول ســـنة (1973) مما أدى إلى زيادة الطلب على القوى العاملة محلياً وخارجياً، الأمـــر الـــذي أدى إلـــى التغلب على مشكلة البطالة وأصبح سوق العمل الأردني تقريباً في حالة تشغيل كاملة.
2. شهد الأردن خلال هذه المرحلة ولأول مرة بداية دخول العمالة الواردة لتلبيـــة الطلـــب المتزايد على القوى العاملة نتيجة هجرة أعداد كبيرة من الأردنيين للعمل في دول الخليج وخاصة بعد ارتفاع أسعار البترول في عام (1979) للمرة الثانية.

المرحلة الثالثة: وتمتد من سنة (1983-1990):

وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

1. انخفاض حجم المساعدات العربية المقدمة للأردن.
2. ظهور بوادر هجرة عائدة للأردنيين وبالتالي تقلص أعداد الأردنيين المغادرين للعمـــل في الخارج.
3. ارتفاع أعداد العمالة الوافدة في الأردن.
4. بروز مشكلة البطالة بشكل واضح في سوق العمل الأردني.
5. تزايد أعداد الداخلين الجدد إلى أسواق العمل الأردني نتيجـــة ارتفـــاع معـــدل النمـــو السكاني.

6. الأزمة الاقتصادية في سنة (1988) التي حدثت في الأردن جراء الانخفاض الكبيـــر في سعر صرف الدينار الأردني، وارتفاع حجم المديونية.

7. انخفاض قدرة القطاع العام على إيجاد فرص عمل كونه يعد مـــن أكبـــر القطاعـــات تشغيلاً وذلك نتيجة تقلص الإنفاق الحكومي.

(وفي هذه المرحلة بدأت الحكومة الأردنية في سياسة التصحيح الاقتصادي (برنـــامج التصحيح الاقتصادي) للحد من الاختلالات الموجودة في الاقتصاد الأردني).

المرحلة الرابعة : **وتمتد من عام 1990 وحتى الوقت الحاضر** والتي أدت إلى الموجـــة الثالثة من الهجرة القسرية وأدت إلى عودة مفاجئة لحوالي (300) ألف أردنـــي مـــن دول الخليج، مما أحدث خللاً كبيراً في سوق العمل حتى وصلت معدلات البطالة إلـــى حـــوالي (19%) عام (1992)، وترافق مع أزمة الخليج إغلاق شبه كامل لأسواق العمل الخليجيـــة أمام الأردنيين وأصبحت أعداد العاملين الوافدين تفوق أعداد المغادرين إلى هذه الدول.

وفي ظل الأوضاع السابقة وتراجع الأوضاع الاقتصادية نتيجة للحـــصار المفـــروض على العراق أيضاً أصبحت إمكانية إحداث فرص عمل جديدة في سوق العمل الأردني محدودة وأصبح سوق العمل الأردني غير قادر على استيعاب الأعداد المتزايدة من الأردنيين البـــاحثين عن عمل مما أدى إلى ارتفاع معدل البطالة مع استمرار هجرة العمالة الأردنية محل العمالـــة الوافدة، ولإيجاد فرص عمل جديدة للعمالة الأردنية في الخارج، وهذه الـــسياسات التنظيميـــة تهدف إلى تنظيم سوق العمل والعمالة الوافدة للمساهمة في تشغيل الأردنيـــين وحـــل مـــشكلة البطالة.

العمالة الوافدة:

بدأت العمالة الوافدة بالعمل في الأردن خلال النصف الأول من عقد السبعينيات نتيجة لارتفاع أسعار البترول في عامي (1973-1979) وتزايد الطلب على القوى العاملة الأردنية في دول الخليج وتزامن ذلك مع خطط التنمية في الأردن وحاجة الأردن إلى القوى العاملة نتيجة النقص الحاصل من هجرة أعداد كبيرة من الأردنيين إلى دول الخليج، مما دعى الأردن إلى استقدام واستخدام العمالة الوافدة لتلبية احتياجات سوق العمل الأردني، ولسد النقص في عرض القوى العاملة المحلية.

خصائص العمالة الوافدة:

1. شكلت العمالة الوافدة الأجنبية بعد عام 1990 زيادة كبيرة وخصوصا" خادمات المنازل وعمال المدن الصناعية في المملكة 0
2. شكل العمال الوافدون من الجنسيات العربية بعد 1990، المرتبة الأولى وبنسبة (87%) من إجمالي العمالة الوافدة.
3. شكل العاملون من الجنسية المصرية المرتبة الأولى من العمالة الوافدة، وبنسبة (82.3%).

الآثار المترتبة على وجود العمالة الوافدة:

لقد ساعدت العمالة الوافدة على سد النقص في بعض القطاعات الإنتاجية، واستمرار عملية التنمية والإنتاج وبالذات في الفترات التي عانى منها سوق العمل في الأردن من نقص في عرض القوى العاملة المهاجرة للخارج ولكن تزايدها أدى إلى:

1. منافسة العمال الأردنيين في بعض المهن والتخصصات نظراً لقبولهم بشروط وظروف عمل لا يقبل بها العمال الأردنيون مما ساهم في ارتفاع معدلات البطالة في سوق العمل

الأردني، مما دعى الحكومة الأردنية إلى إغلاق بعض المهن أمام العمالة الوافدة بحيث لا يصرف أي تصريح عمل لأي عامل وافد في هذه المهن.

2. ارتفاع حجم التحويلات من العملات الأجنبية للخارج، والتهرب المالي من دفع المستحقات من رسوم تصاريح العمل، وأذون الإقامة، والتي تقدر بملايين الدنانير.
3. زيادة العبء الإداري والأمني على مختلف أجهزة الدولة المعنية وخاصة بعد أن ساهمت العمالة الوافدة في بروز بعض الظواهر الاجتماعية السلبية في المجتمع، كالسرقات وارتكاب الجرائم، وتزايد نسبة تعاطي المخدرات.
4. زيادة الضغط على قطاع الخدمات بكافة أنواعها سواء الغذائية، المائية، المواصلات، الصحة، وكذلك أدت إلى انتشار بعض الأمراض السارية والمعدية.
5. الخروج عن قيم المجتمع الأردني، وذلك من خلال زواج المنفعة غير المتكافئ من قبل بعض العمال الوافدين من أردنيات بهدف الحصول على الإقامة الدائمة وتصاريح عمل، وكذلك ظهور بعض المهن الجديدة في المجتمع الأردني والتي كانت تقوم بها الأسر الأردنية بصورة تلقائية إلا أنها أصبحت حكراً على العمالة الوافدة مثل ماسحي السيارات والعاملين في الحدائق وحراس العمارات وخدم المنازل وعمال المدن الصناعية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تم في هذا الفصل تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضـــوع الدراســـة، حيـــث تـــم استعراض الدراسات وتصنيفها تحت بندين، الأول للدراســـات العربيـــة والثـــاني للدراســـات الأجنبية، كما تم ترتيب الدراسات السابقة حسب التاريخ من الأقدم إلى الأحدث، وكما يلي:

أ- الدراسات العربية:

دراسة (الغزالي،2000) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامـــة الأردنيـــة - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا.

وتهدف هذه الدراسة:

1- مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامـــة الأردنيـــة وعلاقتها بدرجة الممارسة.

2- التعرف على مدى استخدام نظام التخطـــيط الإســـتراتيجي كأســـلوب أداري حديث.

3- التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية مـــن المـــستويات المختلفة.

4- اتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة وكانت أهـــم النتـــائج التي توصلت إليها الباحثة:

1- أن (7,3%) من مــديري الإدارات العليــا لــديهم فهــم صــحيح للتخطــيط الإستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.

2- لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الإســتراتيجية هــي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحــو مزايــا التخطــيط ومــدى ممارسته.

دراسة نويران (2001) بعنوان: "متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤســسي دراســة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفير متطلبات الإدارة الإســتراتيجية فــي الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي وتقييم العلاقة بين توفير هــذه المتطلبات وأداء هذه الشركات وأثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على هذه العلاقة وقد قام الباحث بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكونــت مــن قسمين، يهدف الأول إلى التعرف على خصائص العينة الدراسية أما الثــاني فيحتــوي علــى الأسئلة التي تقيس المتغيرات الدراسة المستقلة التي تشكل متطلبات الإدارة الإستراتيجية مــن تخطيط وتنفيذ وتقيم الأبعاد المكونة لكل متغير، كما يتضمن القسم الثاني أسئلة مفتوحة لقيــاس متغيرات الدراسة المعدلة وهي الحجم وسنة التأسيس والصناعة أما المتغير التابع فلقد أعتمــد الباحث على بيانات دليل الشركات الصناعية في سوق الأوراق المالية لعــام (1999) وذالــك لمعرفة مستويات أداء الشركات موضوع الدراسة التي تم قياسها بمعدل العائد علــى أجمــالي الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA) للفترة ما بين(1994-1998).هذا وقــد

شملت عينة الدراسة (230)مدير أو متخذ للقرار الإستراتيجي يشكلون الإدارة العليا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المسجلة في سوق عمان المالية وعددها (46) شركة حيث تم استرداد (170)استبانه من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة أخضع منها(158) للتحليل الإحصائي(SPSS) المتضمن الإحصاء الوصفي وتحليل الاعتمادية واختبار(T) للمقارنات الثنائية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الثنائي بحيث تم اختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توفر الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية متطلبات الجدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقيم، إلا أنها تتفاوت في مدى توفير هذه المتطلبات حيث أن التخطيط للإدارة الإستراتيجية كان الأكثر توفراً يليه التقييم ثم التنفيذ.

2- وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية مجتمعة وبين الأداء المؤسسي المقاس بكل من العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA)في حين أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الإستراتيجية منفردة بين ويبين الأداء المؤسسي مما يدل على ترابط عملية الإدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقيم.

3- عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي ناجم عن كل من الحجم وسنة التأسيس أما الصناعة فإن التأثير لا يختلف أذا ما قيس بـ (ROM) ولكنه يختلف إذا ما قيس بـ (MVA).

4- يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي المقاس بـ (MVR) بينما لا يؤثران إذا ما قيس بـ (ROA)، أما على الصناعة فإنه لا يؤثر على العلاقة بين التخطيط والأداء المؤسسي.

5- لا يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على العلاقة القائمة بين كل مـــن التنفيــذ والتقييم ويبين الأداء المؤسسي.

دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العــام والخاص دراسة ميدانية مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطــيط الإســـتراتيجي للمـــوارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري المـــوارد البشرية في القطاعين، مدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنـــشطة المـــوارد البـــشرية المختلفة، والفرو قات في هذه الممارسة بين القاعين العام والخاص.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطـــاعين العـــام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام(90) منظمة ومنظمات القطاع الخـــاص(123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003م.

أما عينة الدراسة فتكونت من(50) مديراً في القطاع العام، و(50) مديراً من القطـــاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (48,05%) من المجتمع.

ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة تمكن الباحـــث مـــن الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها.

1- هنالك تدني في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.

2- هنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراســـة يحملـــون الـــشهادات الجامعية الأولى والعليا.

3- يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

4- أن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

5- من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.

6- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعين.

7- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة أدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

دراسة الخطيب (2003) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية الأردنية –الشركات المساهمة العامة فقط- إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة.

من أجل ذالك تم تطوير استبانه خاصة بهذه الدراسة وزعت على (50) مديراً ضمن مجتمع الدراسة بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام من خلال عرضها على عدد من المختصين بهذا الأمر.

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- إن ما نسبته 52% من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- يرى 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنءً عن المستويات الإدارية الأخرى.
- لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.
- أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة.
- أما بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي فقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.
- وجد أن مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- لقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.

دراسة عثمان (2003) بعنوان: "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات أنتاج الأدوية الأردنية(دراسة ميدانية من منظور المديرين)"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والتعرف على أهم العوامل الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات أنتاج الأدوية المحلية من وجهت نظر المديرين في تلك الشركات، وكذالك التعرف على طبعة العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة والتعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (14) شركة لصناعة الأدوية وجميع هذه الشركات منتمية للإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية أما عينة الدراسة فقد كانت من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات حيث تم توزيع(75) استبانة على العينة وتمكن الباحث من استرجاع (63) استبانه ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة وتحليل الاستبانة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- تعاني شركات أنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

2- إن تطبيق بنود اتفاقية (تربيس) في الأردن عام (2005) يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات الأدوية المحلية أن لم تعيد النظر في سياستها التصنيعية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.

3- تبن أن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات أنتاج الأدوية المحلية هي الجودة المرونة الزمن حيث يبلغ المتوسط الحسابي لها (3,59؛3,12؛3,02) على التوالي والتي تقع ضمن الموافقة العالية وكان أعلاها النسبة التي حصل علها عامل

الجودة، بينما حصل عامل السعر على موافقة متوسطة وهو أقل عامل استراتيجي استخداماً من وجهة نظر المديرين.

4- تبين أن أهم الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق إستراتيجية خفض التكاليف وتقعان ضمن الموافقة العالية حيث حصلت إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى مستوى حسابي وحصلت إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق على موافقة متوسطة كما بينت النتائج أيضاً أن عينة الدراسة لا تستخدم إستراتيجية تركيز خفض التكاليف حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1,94).

5- أما بخصوص العلاقة بعوامل الإستراتيجية المستخدمة من قبل شركات الإنتاج المحلية والميزة التنافسية لها فقد أشارة النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين جمع تلك العوامل والميزة التنافسية.

6- وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0,05$) بين جمع الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات أنتاج الأدوية المحلية.

دراسة العفيف (2005) بعنوان: "العوامل المؤثر على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية:دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي التالية في الأجهزة الحكومية الأردنية: (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا)، واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي.

ولأغراض جمع البيانات فقد تم تصميم استبانه شاملة لكل متغيرات الدراسة، وتوزيعها على جميع المديرين والبالغ عددهم (292). وتم استرجاع (227) استبانه، منها (222) صالحة لتحليل الإحصائي، أي حوالي (76%) من الإستبانات الموزعة.

ولتحليل بيانات هذه الدراسة، فقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لإظهار خصائص عينة الدراسة، وتم استخدام اختبار (F-test) و(T-test) وتحليل التباين الأحادي(ONE WAY ANOVA ومعامل التحديد (R2) ومعامل ارتباط بيرسون (R) لاختبار فرضيات الدراسة وقد أظهر التحليل الإحصائي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أولاً: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية مجتمعة((الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع (التخطيط الإستراتيجي).

ثانياً: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة التالية منفردة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع (التخطيط الإستراتيجي).

ثالثاً: أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع إجابات أفراد العينة (4,23) من (5).

رابعاً: أظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة الدراسية نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي جاءت مرتفعة، ويمكن ترتيبها حسب شدة التأثير كما يلي:1.نقص الكفاءات البشرية، 2.نقص التمويل،3.نقص المعلومات، 4.قدم التشريعات، 5.نقص التكنولوجيا.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفة التالية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية)

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة ليدرر وسيثي (Lederer & Sethi, 1998) بعنوان "سبع خطوط إرشادية لتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية". Seven Guidelines for Strategic Information System Planning".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الخطوط العريضة لتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية، حيث اعتمدت على عينة مكونة من (105) أشخاص خبراء في تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في قطاعات النقل، السياحة، السفر، الخدمات المالية، وصناعة الطيران.

وقد قام الباحثان بعد ذالك بتحديد سبع خطوات إرشادية لتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية تمثلت في الأتي:

1- تعريف تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية على أنه عملية التي تحدد محفظة تطبيقات معتمدة على الحاسوب لتخدم المنظمة بشكل أفضل. وتتألف هذه العملية من اختيار تطبيقات مألوفة تغطي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتأمين الميزة التنافسية. لذا لا بد للمنظمات من أن تجعل تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للأعمال لربط نتائج إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات بإستراتيجية الأعمال. كما يجب التأكد على أن المنظمة تعمل على تجديد الخطة بعد الموافقة المبدئية عليها.

2- أهمية التنفيذ إذ يؤكد ممارسو تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية على أهمية التنفيذ، لذالك لا بد من إعداد خطة للانتقال إلى التطبيقات الجديدة بتطوير خطة تجنب طاقة المقاومة المحتملة للتغيرات الضرورية والعمل على إيجاد الدعم المؤسسي لتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية. كما ويجب العمل على أن تكون المدخلات مسؤوله ومحمية من المستويات المختلفة.

3- نشاط خطة سريعة حيث يؤكد العديد من الممارسين على أهمية التخطيط السريع التقريبي أكثر من التخطيط البطيء شديد الدقة كثير التفاصيل، وتحديد نظم المعلومات الإدارية في العمل على تسريع تكثيف الخطة بالإضافة إلى العمل بسرعة على الموافقة على الأهداف والغايات كفريق. وأخيراً لا بد من أن تكون جهود التخطيط سهلة الانقياد.

4- التأكيد على قيمة الأعمال في الخطة من خلال تحديد احتمالات القيمة في الأعمال، والتي سوف تزيد من أمكانية قبول الخطة وتنفيذها وذالك من خلال:

أ- تقدير مواقع القوة والضعف الداخلية في تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تضيف قيمة للأعمال؟ وتعمل على تقليل الوقت والحصول على الميزة التنافسية.

ب- تحديد النشاطات التي تحتاجها المنظمة لمقابلة أهدافها مع دراسة واختيار التكنولوجيا والبيئة واتجاه الصناعة التي تؤثر على المنطقة.

ج- دراسة تكنولوجيا المعلومات لدى المتنافسين وتحديد الفرص والتهديدات من الأعمال الخارجية.

د- دراسة الأولويات التي يجب أن تستخدمها المنظمات بشكل أفضل.

ه- أخذ البدائل المختلفة بعين الاعتبار وعدم الاعتماد على بديل واحد.

و- الحاجة إلى التخطيط نظم المعلومات بوضوح ومرونة، وأن تكون متناغمة مع إستراتيجية المنظمة.

ز- يجب تحديد كل نشاط ووظيفة والمعلومات الضرورية لهما، مع تحديد مناطق التقاطع بين الوظائف.

ح- البحث عن الفرص وتحديدها وذالك باستخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة تنافسية.

5- فهم الإدارة العليا في أن ارتباط الأفراد يلعب دوراً مهماً في نجاح تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية، لذالك لا بد من التأكيد على التالي:

- أخذ نمط أو شكل المنظمة بعين الاعتبار، وأن يتعرف المدير على إمكانيات تكنولوجيا المعلومات.
- يتوجب أن يتم اختيار أعضاء فريق تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية حسب الكفاءة، وأن يملكون مصداقية عالية.
- يتوجب أن تكون توقعات الإدارة من تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية معقولة.

إن هذه القضايا تتضمن النموذج والمعرفة في الإدارة العليا، والمصداقية في أعضاء فريق تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

دراسة (Bridge & Peel, 1999) في بريطانيا بعنوان " استخدام الحاسوب،والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة"

Computer Usage and Strategic Planning in the "SME" sector.

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الإستراتيجي، وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الإستراتيجي، واستخدامات الحاسوب، وأنواع تطبيقات الأعمال، ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال تلك المنظمات.

ضمت عينة الدراسة مجموعة شركات ROM-FAMIE CD المكونة من (174) منظمة صغيرة ومتوسطة، (منها 92 منظمة صغيرة، 82 منظمة متوسطة)، عاملة في قطاع إنتاجي، وقد كان معيار انتقاء المنظمات هو أن يكون عدد العاملين فيها بين (10-499) عاملاً، وهذا المعيار شائع ومعتمد في الإتحاد الأوروبي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن (99,4%) من العينة استخدمت برمجيات جاهزة Software، وأن معالجة النصوص Word processing، هي الأكثر استخداماً في هذه البرمجيات حيث أن:

98,9% من المنظمات استخدمت الجداول الإلكترونية Spreadsheets

97,7%من المنظمات استخدمت الحزم المحاسبية Accounting Package

95.7% من المنظمات استخدمت قواعد البيانات Database

78% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية Integrated Management Information Systems (MIS)

70.2% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية

كما أشارت النتائج أن المنظمات المتوسطة الحجم كانت تستخدم حزم برمجيات جاهزة بكثافة أكبر من المنظمات الصغيرة، حيث أشارت إلى أن (67%) من المنظمات الصغيرة استخدمت برمجيات، مقارنة مع (95.2%) للمنظمات المتوسطة، وأن (72%) من المنظمات المتوسطة استخدمت قاعدة معالجة البيانات (Word Processing)، مقارنة مع (59.8%) من المنظمات الصغيرة. أما الحزم الإحصائية فقد كان استخدام (9.9%)، (11.1%) على التوالي بين المنظمات المتوسطة والصغيرة.

2- التخطيط الإستراتيجي واستخدام الحاسوب:

لقد أشارت الدراسة أن (27.2%) من المنظمات الصغيرة، و (22%) من المنظمات المتوسطة لم تتعامل مع التخطيط الإستراتيجي. وذكرت بأن (23.9%) من المنظمات الصغيرة، و(22%) من المنظمات المتوسطة بأن الخطط الإستراتيجية يعمل بها دائماً دون تفاصيل.

دراسة فالكونر وهودقيت (FAICONER & HODGETT,2003) بعنوان: تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية: التجربة الأسترالية. Strategic Information Systems Planning, an Australia Experience.".

لقد هدفت الدراسة إلى فحص الاختلاف في تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الشركات الأسترالية وفي الدول المتطورة الأخرى، حيث لوحظ أن تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية من الاهتمامات الرئيسية لمديري الشركات الأسترالية.

إن هذه الدراسة هي جزء من دراسة كبيرة قد أجريت بهدف اكتشاف كل من التخطيط والإدارة واستخدام نظم المعلومات في المنطقة الأسترالية، وهي دراسة مسحية تمت بواسطة البريد الإلكتروني حيث اشتملت على (1155) منظمة أعمال أسترالية.

وقد ضمت العينة ثلاث فئات من المنظمات هي المنظمات الصغيرة والتي يعمل بها(20-99) عامل، والمنظمات المتوسطة والتي يعمل بها (100-499) عامل، والمنظمات الكبيرة التي يعمل بها (500) عامل فأكثر.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بالرغم من فهم أهمية نظم المعلومات، فأن عدد كبير من المنظمات لم يتبع آلية التخطيط الرسمي للمعلومات، حيث ظهر أن التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

في معظم الشركات الأسترالية ليس واسع الانتشار، وأن البعض منهما ممـــن لديـــه تخطيط إستراتيجي لنظم المعلومات لم يكن متجاوباً مع التخطيط المؤسسي بل كانت خطة نظم المعلومات فيها منفصلة.

2- إن وجود التخطيط الإستراتيجي في نظم المعلومات باهظ التكلفة وقد كيفت بعـــض الشركات بنجاح نظرية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لديها بينما لم يـــدرك آخرون أهمية المعلومات كمصدر إستراتيجي.

3- إن أغلب الشركات لم تتبنى تخطيط نظم المعلومات كقضية إستراتيجية كما لم تأخذ التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات نظم المعلومات بعين الاعتبار.

دراسة (Chapman & Hyland, 2000) بمدينة سدني في أســـتراليا بعنـــوان:

"الإستراتيجية والتحسينات المستمرة فـــي المـــصانع الـــصغيرة والمتوسـطة الأســـترالية".

"Strategy and Continuous Improvement in Small-to-Medium Australian Manufacturers."

استهدفت هذه الدراسة فحص بعض طرق تطوير الإستراتيجية الـــصناعية، وتحليـــل كيف ربطت الصناعات الصغيرة والمتوسطة عمليات تطورها بإستراتيجياتها لرصـــد العلاقـــة بين التحسينات المستمرة والإستراتيجية.

تناولت الدراسة خمس منظمات صناعية بأسلوب دراسة الحالة Case Study تمثـــل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا يتفاوت عدد عمالهـــا مـــن (30-215) عـــاملاً. وبحيث يكون لدى الشركة القدرة على ربط التحسينات المستمرة مع كل مستويات إســـتراتيجية المنظمة.

توصلت هذه الدراسة إلى تعريف ثلاث طرق تنظيمية للإستراتيجية، تم وصفها على النحو التالي:

1- التطوير الإستراتيجي غير المقيد:

حيث تكون الأهداف قليلة وتركز على المدى القصير، وتعمل على تقليل التكلفة وتطوير النوعية، ويهتم المديرين هنا بالتكلفة والنوعية والزمن القياسي لنقل المنتج ويعطونها أهمية أكبر، كما تكون أنظمة القياس في هذه المنظمات محدودة.

2- مقيده نسبياً بالمراقبة والهيكل التنظيمي:

تعتمد هذه المنظمات على إستراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة على أهمية التخطيط الإستراتيجي وغالباً ما يكون المديرون فيها من الإدارة العليا. كما تركز الإستراتيجية فيها على الانتقال إلى النوعية والواقعية، وتكون أنظمة القياس فيها موجودة، ولكن التغذية الراجعة لا تحدث، كما يتم توجيه أنشطة التطورات المستمرة فيها إلى الإنتاج، حيث غالباً ما تظهر في إستراتيجية جداول الأعمال، وتتشابه رؤية المديرين هنا مع الحقل السابق، آخذين بعين الاعتبار أن سعر المنتج، ووقت إيصاله هما من العناصر الهامة للعمل.

3- مراقبة الهيكل بقيم محددة:

تهتم المنظمات اهتماماً كبيراً بإستراتيجية تطوير الموظفين ضمن قيم موجهة، ويميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية، كما يوجد فيها وسائل قياس مختلفة، وخطوط للتغذية الراجعة، وتمتاز بالسرعة، والمرونة في الإستراتيجيات الهامة فيها.

إن الشركات الخمس التي أجريت عليها الدراسة قد اعتمدت، إما الطريقة الأولى، أو الطريقة الثانية في الإستراتيجية واستمرارية التطور، كما وجد فئة قليلة من المصانع تتبع الطريقة الثالثة، ولكنها ليست واسعة الانتشار. ولكن هناك بعض الدلائل على تطوير

الإستراتيجية في خلق الوقت، والتطور المستقل المتسلسل، ولكن دون استخدام وسائل وأدوات واضحة المعالم، ويؤكد هذا أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تمر بشكل متسلسل من خلال هذه المراحل من أجل أن تنمو وتستمر.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لقد جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة من حيث سد الفراغ في بعض هذه الدراسات، حيث أغفلت الدراسات السابقة بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، بينما تناولت هذه الدراسة جميع أنشطة الموارد في القطاع العام، وهذا ما يؤكد أن هذه الدراسة هي تكملة للدراسات السابقة في بعض الجوانب وتعزيز بعض الجوانب في أنشطة الموارد البشرية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وطرق جمع البيانات وأداة الدراسة ودلالة صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة وكما يلي:

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن خلال المراجعة أظهر المسح الذي أجري على الهيكل التنظيمي للدولة في العام (2007) أن عدد منظمات القطاع العام بلغ (152) منها (23) وزارة .

نموذج الدراسة:

الشكل (6)

نموذج الدراسة

قياس متغيرات الدراسة:

تقاس متغيرات هذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل: أنشطة إدارة الموارد البشرية، وكما يأتي:

- تحليل وتصميم العمل: فقرات الاستبانة من (1-4).
- تخطيط الموارد البشرية: فقرات الاستبانة من (5-10).
- استقطاب الموارد البشرية: فقرات الاستبانة من (11-16).
- اختيار الموارد البشرية: فقرات الاستبانة من (17-22).
- تدريب وتطوير الموارد البشرية: فقرات الاستبانة من (23-29).
- تحفيز الموارد البشرية: فقرات الاستبانة من (30-35).
- إدارة الأداء: فقرات الاستبانة من (36-42).

ثانياً: المتغير التابع: ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: فقرات الاستبانة من (43-50).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأول:

"لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

- "لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".
- "لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".
- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".
- "لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".
- "لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".
- "لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (متغير الجنس و متغير العمر و متغير المستوى التعليمي و متغير المستوى الوظيفي و متغير الخبرة العملية).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الـــوزارات الأردنية والبالغ عددها (22) وزارة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة في الوزارات حسب العاملين

الوزارة	عدد العاملين
وزارة الخارجية	15
وزارة التخطيط	13
وزارة الثقافة والتراث القومي	17
وزارة السياحة والآثار	9
وزارة الداخلية	12
وزارة الزراعة	16
وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة	22
وزارة العدل	12
وزارة الأوقاف	14
وزارة الصناعة والتجارة	20
وزارة المالية	14
وزارة الطاقة والثروة المعدنية	9
وزارة الأشغال العامة والإسكان	8
وزارة التعليم العالي	30
وزارة التربية والتعليم	26
وزارة التنمية الاجتماعية	11
وزارة العمل	12
وزارة الصحة	19
وزارة الاتصالات	10
وزارة المياه والري	12
وزارة النقل	12
وزارة تطوير القطاع العام	11
وزارة التنمية السياسية	9
المجموع	333

وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة وهو ما يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث لجمع البيانات على مصدرين هما:

1. **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة قام الباحث بتطويرها من أجل تحقيق أغراض الدراسة.
2. **البيانات الثانوية:** اعتمد الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية، كما اعتمد على الكتب والمقالات، وكذلك النشرات الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة ووزارة العمل وسوق عمان المالي والمقالات الموجودة على شبكة الإنترنت.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة كل من (أبو زيد، 2003؛ الخطيب، 2003؛ العفيف، 2005؛ Bridge & Peel, 1999).

الصدق والثبات :

تم التأكد من دلالات صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين من أساتذة الجامعات بعد الأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من ناحية الصياغة اللغوية، ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (85%) وهي نسبة مناسبة لصدق أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) Cronbach's Alpha، للتأكد من عدم حـصول أي خطـأ علـى البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظـروف نفـسها التـي استخدمت فيها للمرة الأولى (Zikmumd, 2000).

وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول (2)

ثبات أداة الدراسة

اسم المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	42	0.89
الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.	8	0.94

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معامل الاتساق الداخلي للاستبانة قـد بلـغ لممارسـة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ما نسبته (0.89) وللأنشطة الوظيفيـة لإدارة المـوارد البشرية ما نسبته (0.94)، وهي نسبه أعلى من (0.75)، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتـساق الداخلي، ولأغراض التحليـل حيـث تجـاوزت الحـد الأدنـى المتفـق عليـه للاعتماديـة (Sekaran, 2003).

أساليب تحليل البيانات:

تم تبويب وترميز البيانات وإدخالها الحاسوب، حيـث اسـتخدم الإحـصاء الوصـفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، وقد تم استخدام التكـرارات والنـسب المئويـة،

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات استبانة الدراسة لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات. كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبـــار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج تحليل بيانات الدراسة

تناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة، حيث تم التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الديموغرافية)، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، كما تم في هذا الفصل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة. وأخيراً، تم اختبار فرضيات الدراسة.

ولا بد من الإشارة إلى أن الباحث قام بتوزيع (221) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وذلك لأنه من المعتاد استرجاع (75%) فقط من الاستبانات التي يتم توزيعها، حيث اعتمد الباحث على المعادلة التالية:

عدد الاستبانات التي سيتم توزيعها $= \frac{166}{75} \times 100\% = 221$

وبعد استرجاع الاستبانات اتضح أن العدد الذي فقد بلغ (47) استبانة، هذا وقد تم استبعاد (8) استبانات فأصبح عدد الاستبانات الداخلة في عملية التحليل الإحصائي (166) استبانة، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية والشخصية (الديموغرافية) وكما يأتي:

1- الجنس:

الجدول (3)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	95	%57,22
أنثى	71	%42,77
المجموع	166	%100

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن اكبر نسبة من العاملين في إدارة الموارد البشرية كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم (95) موظفاً بنسبة (57.22%)، وأن عدد الإناث بلغ (71) موظفة، بنسبة (42.77%).

ومن هنا فأن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، ويمكن أن يعزى ذالك على أن طول فترة الخدمة لا يعطي الحافز للإناث من أجل الالتحاق بالوظائف الحكومية، أما الذكور فالأمر سيان بالنسبة لهم، ولا يؤثر عليهم طالت مدة الخدمة أم قصرت.

2- العمر:

الجدول (4)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل 30 سنة	42	%.25,30
30-40 سنة	68	%40,96
40-50 سنة	36	%21,68
50-60 سنة	12	%7,22
أكثر من 61 سنة	8	%4,81
المجموع	166	%100

يتضح من الجدول (4) السابق أن أكبر نسبة من العاملين كانت من أصحاب العمر (30-40) سنة حيث بلغ عددهم (68) بنسبة (40.96%)، وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت لأصحاب فئة العمر أكثر من (61) سنة، حيث بلغ عددهم (8) بنسبة مئوية (4.81%).

ويمكن تفسير ذالك من خلال أن العاملين في الوزارات الحكومية هم من الفئات العمرية بين أقل من 30سنة وما بين 40-50 سنة حيث شكل ذالك النسبة الأكبر (87%) من أفراد العينة، وهذا يتماشى مع نظام التعيينات في قانون الخدمة المدنية، لغايات التقاعد وكذالك انسجاماً مع الشروط التي يضعها ديوان الخدمة المدنية من أجل تعين الموظفين في الوزارات المختلفة، لذالك كانت أقل نسبة من العاملين من الفئة العمرية أكثر من (61) سنة ، حيث يعتبرها سن التقاعد بين العاملين.

3- المستوى التعليمي:

الجدول (5)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية فاقل	16	%9,63
دبلوم بعد الثانوية	30	%18,07
بكالوريوس	90	%54,21
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	36	%21,68
المجموع	166	%100

يتضح من الجدول (5) أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من حملـــة درجـــة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (90) بنسبة مئوية (54.21%). هذا وكان أقل عدد من أفـــراد عينة الدراسة هم من حملة الثانوية العامة فما دون، حيث بلـــغ عـــددهم (16) بنـــسبة مئويـــة (9.63%).

ويمكن تفسير ذالك من خلال أن أغلبية الوظائف في الوزارات الحكومية تعتمد علـــى شهادة البكالوريوس كحد أدنى لذلك من أجل القيام بالأعمال الموكولة بكل دقة وفعالية، لـــذالك كانت النسبة الأكبر من العاملين من حملة درجة البكالوريوس، كما أن ذالك ينسجم مع شروط وتعليمات التعين في ديوان الخدمة المدنية، كما ظهر من خلال الجدول أن ثاني نـــسبة كانـــت لحملة درجة الماجستير والدكتوراه حيث بلغت النسبة (21,68%)، وهذا يدل علـــى حـــرص ديوان الخدمة المدنية على توظيف العاملين من حملة الدرجات العليا، وذلك مـــن أجـــل رفـــع كفاءة وسوية العمل في تلك الوزارات، كما يلاحظ أن أدنى نسبة كانت لحملة درجـــة الثانويـــة العام، حيث بلغت نسبتهم (9,63%) حيث تحتاج الوزارات لعدد مـــن العـــاملين المـــستخدمين للقيام ببعض الأعمال من نظافة ونقل ملفات وغيرها.

4- المستوى الوظيفي:

الجدول (6)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الإداري	التكرارات	النسب المئوية
مدير عام	14	%8,43
نائب مدير عام	14	%8,43
مدير دائرة	42	%25,30
موظف	96	%57,83
المجموع	166	%100

يتضح من الجدول (6) السابق أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة موظف، حيث بلغ عددهم (96) موظف وموظفة بنسبة (57.83%)، كما يتضح أن أقل عدد من أفراد عينة الدراسة كانت من أصحاب المستويات الإدارية مدير عام ونائب مدير عام حيث بلغ عددهم (14) لكل من الفئتين وبنسبة مئوية (8.43%) وأخيراً بلغت نسبة رئيس قسم (42) موظف وموظفة بنسبة مئوية (25.30%).

لذالك جاءت نسبة الموظفين هي الأعلى (57,83%) أما بالنسبة للمستويات الوظيفية الأخرى فقد جاءت بنسبة أقل، حيث لا تحتاج الوزارات لإشغال الوظائف لعدد كبير منهم وهذا يتفق مع سياسة التعيينات التي وضعها ديوان الخدمة المدنية للعاملين.

5- الخبرة العملية:

الجدول (7)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من (5) سنوات	36	% 21,68
5-10 سنوات	40	%24,09
11-15 سنة	40	%24,09
أكثر من (16) سنة	50	%30,12
المجموع	166	%100

يتضح من الجدول (7) أن اكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كانوا من أصحاب الخبرة (16) سنة فأكثر، حيث بلغت أعدادهم (50) موظفاً بنسبة (30.12%). كما تبين أن اقل عـــدد من أفراد عينة الدراسة كان من أصحاب الخبرة أقل (5) سنوات، حيــث بلـــغ عـــددهم (36) بنسبة مئوية (21.68%).

ويمكن تفسير ذالك من خلال أن وجود العاملين في الوزارات الحكومية سنة بعد سنة يزيد من خبرة هؤلاء العاملين كما أن قانون التقاعد أو الضمان الاجتماعي يفرض على هؤلاء العملين الخدمة مدة معينة من الزمن وذالك للحصول على التقاعد، ومن هنا ظهر أن أكبـــــر نسبة كانت لأصحاب الخبرة من فئة 16 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (30,12%) وهـــــذا يتفق مع قانون الخدمة المدنية، والتقاعد لهؤلاء العملين، كما يتفق مع جدول الفئات العمريـــة حيث ظهر أن أعمار العاملين كبيرة مما يدل على أن خبراتهم كبيرة أيضاً. ويمكن تفسير ذالك من خلال أن الـــــوزارات لا تحتاج لعدد كبير من العاملين الجدد فيها لوجود عاملين على رأس عملهم بانتظار تقاعـــــد البعض منهم 0

عرض نتائج الدراسة: [1]

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءاً على القيم التالية:

دائما (5) نقاط، غالبا (4) نقاط، أحيانا (3) نقاط، نادرا (2) نقطة، أبـــداً (1) نقطـــة واحدة. وقد تم استخدام المقياس التالي للحكم على إجابات الأفراد:

- أقل من (2.33) ضعيف.
- من (2.34)-(3.66) متوسط.
- اكبر من (3.67) مرتفع.

---

1 تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالي:

(الحد الأعلى للمقياس "5" – الحد الأدنى للمقياس "1") / عدد الفئات المطلوبة (3).

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهائية كل فئة

أ- أسئلة الاستبانة المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تحليل وتصميم العمل

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
1	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الوزارة حول عمليات تحليل وتصميم العمل.	3.89	0.81	1	مرتفع
2	هناك وضوح في مفهوم وظيفة تحليل وتصميم العمل.	4.06	0.85	1	مرتفع
3	القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على إطلاع ودراية تامة عن التخطيط الإستراتيجي للوزارة.	3.89	0.74	3	مرتفع
4	يوجد لدي تصور واضح لعملية تصميم وتحليل العمل.	3.89	1.00	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.93	0.85		مرتفع

يتضح من الجدول (8) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات تحليل وتصميم العمل أن الفقرة (2) والتي تنص على: "هناك وضوح في مفهوم وظيفة تحليل وتصميم العمل". جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.85)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن من الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية أن يكون مفهوم وظيفة تحليل وتصميم العمل واضحاً وذلك من أجل القيام بالأعمال بشكل مناسب، وحتى يكون لدى هذه الإدارة إدراكاً واضحاً لماهية الأعمال التي سيقومون بها.

كما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: "هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الوزارات حول عمليات تحليل وتصميم العمل".بالمرتبة الثانية ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عمليات تحليل وتصميم العمل لا يمكن أن تتم إلا إذا كان هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الوزارة، وهذا أمر ضروري حتى لا يكون هناك أي فجوات أو ثغرات تظهر أثناء القيام بالأعمال.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تخطيط الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
5	تهدف خطط الموارد البشرية في الوزارة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	3.72	0.80	2	مرتفع
6	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية.	3.94	1.00	1	مرتفع
7	تقوم الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لها.	3.61	0.83	5	متوسط
8	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في الوزارة.	3.72	0.93	3	مرتفع
9	يوجد لدي فهم واضح في وضع خطط الموارد البشرية.	3.67	0.88	4	مرتفع
10	تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	3.50	0.76	6	متوسط
المتوسط الكلي		3.69	0.86		مرتفع

كما يتضح من الجدول (9) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات تخطيط الموارد البشرية، أن الفقرة (6) والتي تنص على: "تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.00)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن على إدارة الموارد البشرية التخطيط بشكل مناسب وذلك لتنظيم بيئة العمل بشكل مناسب، حيث لا يعقل أن يتم إدارة الموارد البشرية دونما تخطيط واضح ومقبول من تلك الإدارات.

كما جاءت الفقرة (10) والتي تنص على: "تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.76)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوزارة حريصة على مشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية، وذلك حتى تتم العملية بشكل مناسب، وحتى تعد الخطط بشكل واضح ومقبول، ومن هنا فإن درجة الاستجابة على هذه الفقرة جاءت متوسطة.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استقطاب الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
11	القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة.	3.69	1.09	1	مرتفع
12	تسعى الوزارة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.	3.54	0.99	3	متوسط
13	تتبع الوزارة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب المارد البشرية الماهرة.	3.50	1.01	4	متوسط
14	تتصل الوزارة بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين.	3.45	1.06	5	متوسط
15	تقدم الوزارة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها.	3.05	0.99	6	متوسط
16	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الإعلام.	3.60	1.08	2	متوسط
المتوسط الكلي		3.47	1.03		متوسط

كما يتضح من الجدول (10) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات استقطاب الموارد البشرية أن الفقرة (11) والتي تنص على: "القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.07)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوزارات حريصة على أن تكون أعمالها ومنجزاتها عالية المستوى لذلك تعمد إلى استقطاب الكفاءات والخبرات المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بشكل مميز، لذلك فإن تلك الوزارات تشكل لجاناً من أصحاب الخبرات والكفاءات وذلك من أجل حسن اختيار العاملين من ذوي الكفاءات والخبرات العالية.

كما جاءت الفقرة (15) والتي تنص على: "تقدم الوزارة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها". بمتوسط حسابي وانحراف (3.05) وانحراف معياري (0.99) بدرجة متوسطة، حيث تتم التعيينات من قبل ديوان الخدمة المدنية، والذي يضع شروطاً وأسساً معينة لتعيين العاملين، لذلك جاءت درجة الاستجابة على هذه الفقرة متوسطة.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات اختيار الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
17	تقوم الوزارة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع التطورات المحتملة، والنمو الحاصل فيها.	3.13	1.05	5	متوسط
18	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة.	3.66	1.15	2	مرتفع
19	تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا.	2.88	1.04	6	متوسط
20	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.	3.84	1.00	1	مرتفع
21	يتم اختيار المتقدمة للعمل بالوزارة على أسس موضوعية.	3.24	1.02	3	متوسط
22	باعتقادي أنني مؤهل للمشاركة في عملية اختيار المتقدمين للعمل بالوزارة.	3.15	1.01	4	متوسط
	المتوسط الكلي	3.31	1.04		متوسط

كما يتضح من الجدول (11) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات اختيار الموارد البشرية، أن الفقرة (20) والتي تنص على: "يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة". بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.00)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هناك أسساً وشروطاً لشغل الوظائف وذلك من أجل شغلها بطريقة مناسبة، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بإدارة الموارد البشرية، ومن هنا فإن هذا هو النظام الذي وضعه ديوان الخدمة المدنية لإشغال الوظائف.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة (17) والتي تنص على: "تقوم الوزارة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع التطورات المحتملة والنمو الحاصل فيها". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.05) بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن من الأمور الواضحة التي تقوم بها الوزارات عملية التخطيط للأعداد المراد تعيينهم في الوزارات، وهذا أمر طبيعي، ويعد من ضمن السياسات المختلفة التي تقوم بها الوزارات وذلك من أجل إشغال الوظائف الجديدة أو سد الثغرات في الوظائف التي تحتاج إلى عاملين لإشغالها، وذلك حتى تستطيع تلك الوزارات من إنجاز الأعمال بشكل مناسب.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تدريب وتطوير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
23	يوجد في الوزارة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.	3.06	0.87	5	متوسط
24	تقوم الوزارة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	2.92	0.99	7	متوسط
25	تقوم الوزارة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.	2.96	0.95	6	متوسط
26	يرتبط التدريب باستعداد الموظفين.	3.08	0.95	4	متوسط
27	تتوفر في الوزارة بيئة محفزة للتعلم.	3.15	0.97	3	متوسط
28	تعمل الوزارة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.	3.16	0.98	2	متوسط
29	تتوفر في الوزارة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي.	3.41	0.98	1	متوسط
	المتوسط الكلي	3.10	0.95		متوسط

كما يتضح من الجدول (12) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات تدريب وتطوير الموارد البشرية أن الفقرة (29) والتي تنص على: "تتوافر في الوزارة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.98)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوزارات تعمل على إيفاد العاملين في دورات تدريبية وذلك من أجل إكسابهم الخبرات المختلفة، كما أن الوزارات توجد البيئة المحفزة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا فعلاً عليه، ومن هنا تدرك الوزارات أهمية تدريب العاملين، كما تدرك أهمية أن يطبق العاملون ما تدربوا عليه فعلاً، لأن كل ذلك سيسهم وبشكل فاعل في تحقيق الغاية المرجوة من إيفاد العاملين في دورات تدريبية.

كما يتضح من الجدول (12) أن الفقرة (24) والتي تنص على: "تقوم الوزارات بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.99)، مما يعني أن درجة الاستجابة على هذه الفقرة جاءت متوسطة، حيث أن قسم إدارة الموارد البشرية هو الذي يقوم بالتخطيط من أجل إيفاد العاملين في دورات تدريبية، وأن هذا القسم يعي بشكل واضح المعارف التي تتعلق بوظائفه، ومن هنا فإن العاملين في هذا القسم هم على درجة عالية من المعرفة والتي يستطيعون من خلالها تطوير وتنظيم بيئة العمل.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تحفيز الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
30	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في الوزارة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل.	3.91	1.03	1	مرتفع
31	تتبع الوزارة أساليب عديدة للتحفيز.	3.42	1.06	4	متوسط
32	تعتمد الوزارة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.	2.99	0.94	6	متوسط
33	تعتمد الوزارة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير.	3.74	1.11	3	مرتفع
34	تقوم الوزارة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين.	3.10	0.97	5	متوسط
35	تستند سياسة التحفيز بالوزارة إلى أسس موضوعية.	3.89	0.95	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.50	1.01		متوسط

ويتضح من الجدول (13) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات تحفيز الموارد البشرية أن الفقرة (30) والتي تنص على: "هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في الوزارة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يعني أن درجة الاستجابة كانت مرتفعة، كما يدل ذلك أن الوزارات تهتم بشكل واضح بالتحفيز لأنه فيه تشجيع للعاملين وفيه إثارة لدافعيتهم نحو العمل، مما يسهم في أداء الأعمال بشكل مناسب.

كما جاءت الفقرة (34) والتي تنص على: "تقوم الوزارة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني أن درجة الاستجابة كانت متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوزارات لا

تعمد لعمل مثل هذه الاختبارات لترقية العاملين، حيث أن ترقية العاملين تخضع للتقارير والأسس الموضوعية من ديوان الخدمة المدنية لترقية العاملين حسب نظام تسلسل الدرجات فيها.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات إدارة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
36	يتسم نظام تقويم الأداء في الوزارة بالمرونة.	3.01	1.06	7	متوسط
37	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في الوزارة.	2.76	0.86	6	متوسط
38	تقوم الوزارة بتقييم أداء العاملين بحسب الوصف الوظيفي لهم.	3.05	0.97	5	متوسط
39	يتم تطبيق معايير الأداء على العاملين دون تحيز.	2.88	0.89	4	متوسط
40	يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية.	3.27	0.95	3	متوسط
41	يوجد اهتمام من قبل الوزارة بنتائج تقويم الأداء.	3.06	0.80	2	متوسط
42	يطلع الموظف في الوزارة على نتائج تقييم أدائه السنوي.	3.63	1.11	1	متوسط
المتوسط الكلي		3.09	0.94		متوسط

كما يتضح من الجدول (14) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات إدارة الأداء أن الفقرة (42) والتي تنص على: "يطلع الموظف في الوزارة على نتائج تقييم أدائه السنوي". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.11)، وهذا يعني ان من سياسة الوزارة لرفع سوية الموظفين أن يطلع على نتائج تقييم أدائه السنوي، وهذا يعد أحد حقوق الموظف، وذلك من أجل الاستمرار في العمل بطريقة واضحة، وحتى يعرف الموظف ماله وما عليه ضمن معايير العدالة والمساواة بين الموظفين.

كما جاءت الفقرة (37) والتي تنص على: "يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في الوزارة". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.86). ويمكن تفسير ذلك من خلال أن درجة الاستجابة كانت متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعايير الموضوعة لتقييم الأداء موضوعة من قبل اللجان المختصة والتي يتم في ضوئها تقييم أداء العاملين، لذلك فإن هذه الأسس ثابتة غالباً ولا تخضع للمراجعة بشكل دائم، لذلك جاءت درجة الاستجابة متوسطة.

ب - أسئلة الاستبانة المتعلقة بممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
43	هناك أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.	4.26	0.88	1	مرتفع
44	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية) لتحديد مصادر القوة، ونقاط الضعف في المنظمة.	4.07	0.92	2	مرتفع
45	يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المنبثقة، والمتكاملة مع الخطة الإستراتيجية العامة في المنطقة.	4.06	0.90	3	مرتفع
46	يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصوراً واضحاً لرسالة المنظمة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين.	3.84	1.05	4	مرتفع
47	تختار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.	3.80	1.00	5	مرتفع
48	إن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد، ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.	3.54	1.08	6	مرتفع
49	تضع المنظمة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة المنظمة بما فيها أنشطة الموارد البشرية.	3.24	1.02	7	متوسط
50	يوجد في المنظمة نظام رسمي للرقابة، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ.	3.15	1.01	8	متوسط
	المتوسط الكلي	3.74	0.98		مرتفع

يتضح من الجدول (15) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أن الفقرة (43) والتي تنص على: "هناك أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة". بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.88). بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية تضع أهدافاً واضحة ومحددة، وذلك من أجل أن تنفذ بشكل مناسب، على أن يتم ذلك ضمن الإمكانات والظروف المتاحة، ومن هنا فإن المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية متعددة، والأهداف التي يتم صياغتها إنما تسعى الإدارة من خلالها لإنجاز المهام والعمليات المطلوبة على أفضل وجهة ومن هنا فإنه من الضروري توفير الإمكانات والظروف الملائمة والمناسبة وذلك حتى تتاح لهذه الإدارة عمل كل ما تستطيعه لإنجاز وتحقيق الغايات والطموحات.

كما جاءت الفقرة (50) والتي تنص على: "يوجد في المنظمة نظام رسمي للرقابة، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أي إدارة من الإدارات يوجد فيها نظام رسمي للرقابة، ويقع على عاتقه تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية، حيث يتم الحكم من خلالها على مدى فاعلية هذا النظام في تقييم أداء الإدارات المختلفة، ويقوم على إدارة هذا النظام الكفاءات والخبرات المختلفة من العاملين، والذين يحرصون على تطبيق هذا النظام الرقابي بشكل يكفل سير الأعمال بشكل مناسب، لذلك جاءت درجة الاستجابة على هذه الفقرة متوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة:

أ- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية Ho: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية Ho: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل عام وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (16) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل عام وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.83	69%	405.90	0.000	رفض

يتضح من الجدول (16) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.83) ، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره أنشطة إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) بلغ (69%) وهي نسبة تعتبر مرتفعة، وحيث أن قيمة مستوى

الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نـــرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على: "يوجد هناك علاقـــة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارســـة التخطـــيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأنشطة التـــي تقـــوم بهـــا إدارة المـــوارد البـــشرية بمجالاتها المختلفة لا يمكن أن تتم من دون ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيـــث أن الإدارة لا تستطيع أن تعمل دون وجود أهداف مكتوبة وخطط واضحة، وسياســـات معلومـــة، ومن دون تحليل البيئة الخارجية وغيرها من عمليات التخطيط الإســـتراتيجي. كمـــا أن إدارة الموارد البشرية ومن خلال الأنشطة المتعددة التي تقوم بها من أجل تحقيق الغايات والأهـــداف التي تضعها الوزارات، ومن هنا فإن العلاقة وثيقة ين التخطيط الإســـتراتيجي وأنـــشطة إدارة الموارد البشرية، ولا يمكن تصور القيام بالأنشطة المختلفة من دون وجـــود آليـــة واضـــحة متضمنة في التخطيط الإستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهرت نتائجهـــا وجـــود فروق ذات دلالة بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

01 الفرضية الفرعية الأولى:

- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليـــل وتـــصميم العمل وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البـــشرية فـــي الـــوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (17) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.52	27%	67.19	0.000	رفض

يتضح من الجدول (17) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.52) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره تصميم وتحليل العمل (المتغير المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) بلغ (27%) وهي نسبة مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على: يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه من ضمن الأنشطة التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية تصميم وتحليل العمل، ومن خلال هذه المهمة يتم تنظيم بيئة العمل بشكل مناسب، كما تستطيع المنظمات على اختلاف أنواعها أن تحسن من مخرجات الأعمال والأداء، وكما هو معلوم فإن كل ذلك يعتمد على التخطيط الإستراتيجي والذي يتم الاعتماد عليه بشكل واضح، وذلك لتنظيم الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمات ومن هنا فإن العلاقة لا بد أن تكون

إيجابية بين كلا المتغيرين فكلما كان التخطيط الإستراتيجي فاعلاً كلما استطاعت المنظمات أن تمارس نشاطاتها بشكل تستطيع من خلالها أن تنجز الأعمال بفاعلية عالية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهــرت نتائجهــا وجــود علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارســة التخطــيط الإســتراتيجي للموارد البشرية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فــالكونر وهودقيــت (Falvoner & Hodget, 2003) والتي أظهرت أن هناك ضعفا"في تتبنى تخطيط نظم المعلومــات كقــضية إستراتيجية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطــيط المــوارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فــي الــوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بــين تخطــيط المــوارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (18) التالي يبين معامل الارتبــاط ونــسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.60	36%	103.23	0.000	رفض

يتضح من الجدول (18) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.52) وبلغت نسبة التباين الذي يفسره تخطيط الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) بلغ (36%) وهي نسبة تعتبر مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على: يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تخطيط الموارد البشرية كأحد متغيرات الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، يعد من الأمور الهامة حيث يتم اعتماد هذا التخطيط وذلك لتوجيه الأعمال في المنظمات في مسارها الصحيح، كما أن الموارد البشرية تحتاج إلى مزيد من العناية وذلك من أجل تخطيطها وتصحيحها بشكل واضح، كما أن تخطيط الموارد البشرية لا بد أن يتم من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يفسر وجود هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بينهما.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نويران (2001) والتي أظهرت نتيجتها أن الشركات الصناعية المساهمة تمارس التخطيط الإستراتيجي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بريدج وريل (Bridge & Reel, 1999) والتي أظهرت نتيجتها أن المنظمات لم تمارس التخطيط الإستراتيجي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (19) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.69	47%	160.99	0.000	رفض

يتضح من الجدول (19) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.69) وهي علاقة طردية تعتبر فوق متوسطة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره استقطاب الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) بلغ (47%) وهي نسبة تعتبر مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على: يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية استقطاب الموارد البشرية، فكما هو معلوم فإن المنظمات على اختلاف أنواعها تحرص على أن تنجز أعمالها بطريقة فاعلة، في سبيل المحافظة على سمعة حسنة بين سائر المنظمات الأخرى، ومن هنا فإن الوزارات حريصة على استقطاب الموارد البشرية من خلال ديوان الخدمة المدنية والتي تحقق لها مستوى مرتفعاً من التطور والإبداع، وكما هو معلوم فإن ذلك كله لا يمكن أن يتم بعيداً عن ممارسة تخطيط إستراتيجي فاعل في هذه المنظمات حتى توجد هذه العلاقة الإيجابية الارتباطية بينهما.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهرت نتيجتها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي في كل من الاستقطاب والاختيار، كما تختلف نتيجتها مع نتيجة دراسة فالكنور وهودجيت (Falconer & Hodget, 2003) والتي بينت أن أغلب الشركات لم تمارس التخطيط الإستراتيجي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (20) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.59	34%	95.30	0.000	رفض

يتضح من الجدول (20) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.59) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره اختيار الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) بلغ (34%) وهي نسبة تعتبر مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على: يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة أنشطة منها عمليات اختيار الموارد البشرية، ومن هنا فإن هذه العملية تعد من العمليات المهمة، حيث يتم من خلال هذا الاختيار توجيه بيئة العمل نحو الأفضل أو الأسوأ ويعتمد ذلك على عملية الاختيار، ومن هنا فلا بد من ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل واضح حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الأنشطة بشكل مناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهرت نتيجتها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي، وتختلف

هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بردج وريل (Bridge & Reel, 1999) والتي أظهرت نتيجتهـــا عدم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تـــدريب وتطـــوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة المـــوارد البـــشرية فـــي الوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بـــين تـــدريب وتطـــوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (21) التالي يبين معامل الارتبـــاط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.68	46%	153.39	0.000	رفض

يتضح من الجدول (21) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.68) وهي علاقـــة طردية تعتبر فوق متوسطة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره تدريب وتطـــوير المـــوارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإســـتراتيجي (المتغيـــر التـــابع) بلـــغ (46%) وهي نسبة تعتبر مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل مـــن (0.05)، وحـــسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبـــل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على: يوجد هناك علاقـــة ارتباطيـــة إيجابيـــة ذات دلالـــة

إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن من المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلال هذه العملية تزويد العاملين بالمهارات الكافية والكفاءات اللازمة وذلك من أجل تطوير بيئة العمل، كما أن القيام بهذه المهمة لا بد أن يستند على أسس واضحة وسليمة لا يمكن أن تتم إلا من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي، ومن هنا وجدت هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بينهما.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهرت نتيجتها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بردج وريل (Bridge & Reel, 1999) والتي أظهرت نتيجتها عدم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية.

6- الفرضية الفرعية السادسة:

- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (22) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (22)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.18	3%	6.27	0.013	رفض

يتضح من الجدول (22) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.18) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة القوة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره تحفيز الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) بلغ (3%) وهي نسبة تعتبر ضعيفة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على: يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الموظفين بحاجة دائماً إلى عمليات التحفيز وذلك من أجل زيادة دافعية هؤلاء الموظفين ومن هنا فإن عملية التحفيز تعد من الأنشطة الهامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ولا بد أن تستند عملية التحفيز على أسس مدروسة وواضحة ولا بد أن تتم من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي المناسبة والتي يمكن أن توجد هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بينهما.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهرت نتيجتها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي، وتختلف

هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بردج وريل (Bridge & Reel, 1999) والتي أظهرت نتيجتهـــا عدم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية.

7- الفرضية الفرعية السابعة:

- "لا يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالـــة إحـــصائية بـــين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ما بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الإستراتيجي والجدول (23) التالي يبين معامل الارتباط ونسبة التباين المفـسر (R^2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة، ونتيجة الفرضية الصفرية (Ho):

الجدول (23)

نتائج تحليل الانحدار البسيط ما بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الارتباط	نسبة التباين المفسر (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.66	43%	136.94	0.000	رفض

يتضح من الجدول (23) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.66) وهي علاقـــة طردية تعتبر فوق متوسطة القوة، وبلغت نسبة التبـــاين الـــذي يفـــسره إدارة الأداء (المتغيـــر المستقل) من تباين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) بلـــغ (43%) وهـــي نـــسبة تعتبر مقبولة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار المعتمـــدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (Ho) ونقبل الفرضية البديلـــة (Ha) والتي تنص على: يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحـــصائية بـــين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة مهمات، ومـــن هـــذه المهمات إدارة الأداء، حيث تعتمد المنظمات في تسيير أعمالها ونجاحهـــا علـــى إدارة الأداء، ومن هنا فإن هذه الإدارة تقوم بمتابعة أداء العاملين بشكل متتابع وذلك من أجل تطـــوير بيئـــة العمل في المنظمات، ولا بد أن يتم ذلك كله من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي الفاعـــل في تلك المنظمات حتى تتم هذه العملية بشكل مناسب، وحتى تتم إدارة الأداء بطريقة منهجيـــة واضحة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد (2003) والتي أظهـــرت نتيجتهـــا وجـــود علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإســـتراتيجي، وتختلـــف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بردج وريل (Bridge & Reel, 1999) والتي أظهرت نتيجتهـــا عدم ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية.

ب - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية علـــى ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنيـــة تعـــزى إلـــى المتغيرات الشخصية والوظيفية".

لاختبار الفرضيات الفرعية التي تندرج تحت هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار غير الخطي لفحص أثر التفاعل بين المتغير الوسيط والمتغير التابع وذلك للدلالة على وجـــود الفروق في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تعزى للمتغير الوسيط.

وفيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

- لا "يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة المـوارد البـشرية علـى ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

جدول (24)

نتائج اختبار (T) لفحص الفروق في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية حسب الجنس

معامل الانحدار غير الخطي للتفاعل بين الجنس وأنشطة إدارة الموارد البشرية	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.26-	1.03-	0.304	قبول

يتضح من الجدول (24) السابق أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.03) عند مستوى دلالة إحصائية (0.304) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإننـا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى: "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحـصائية فـي أثـر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فـي الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الجنس".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة أنشطة في المنظمات من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة الأداء، ويقوم بهذه العملية جهاز مؤهـل مـن الذكور والإناث الذين يعملون في هذه الإدارات، ومن هنا فإن متغير الجنس ليس له أثر علـى عمليات القيام بهذه الأنشطة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعـزى لمتغيـر الجنس، وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ممارسة الأنـشطة مـن خـلال التخطيط الإستراتيجي الفاعل مهما كان جنس الذين يقومون به من الذكور أو الإناث.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العفيف (2005) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

جدول (25)

نتائج اختبار (T) لفحص الفروق في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية حسب العمر

معامل الانحدار غير الخطي للتفاعل بين العمر وأنشطة إدارة الموارد البشرية	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
-0.28	-1.23	0.221	قبول

يتضح من الجدول (25) السابق أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.23) عند مستوى دلالة إحصائية (0.221) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى: "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير العمر".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية يتوفر فيها عدد من الموظفين والذين يتصفون بالقدرة على إنجاز الأعمال بشكل مناسب، ومن المعلوم أن أعمار هؤلاء الموظفين متباينة ويعود ذلك لطبيعة عملية التعيينات التي تتم في تلك الوزارات، ومن هنا فإن الموظفين على اختلاف أعمارهم يقومون بمهماتهم على خير وجه، وذلك في سبيل تحقيق

الغايات والأهداف المرجوة، ويتم ذلك من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي الفاعل، وهـذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة الموارد البـشرية علـى ممارسـة التخطيط الإستراتيجي يعزى لمتغير العمر.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العفيف (2005) والتي أظهرت نتائجها عدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعـزى لمتغيـر الجنس.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة المـوارد البـشرية علـى ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

جدول (26)

نتائج اختبار (T) لفحص الفروق في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية حسب المستوى التعليمي

معامل الانحدار غير الخطي للتفاعل بين المستوى التعليمي وأنشطة إدارة الموارد البشرية	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.22	0.94	0.349	قبول

يتضح من الجدول (26) السابق أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.94) عند مستوى دلالة إحصائية (0.349) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإننـا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى: "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحـصائية فـي أثـر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فـي الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين في إدارة الموارد البشرية تختلف مـؤهلاتهم العلمية، وهذا أمر طبيعي حيث أن طبيعة الوظائف الموجودة تحتاج إلـى مـؤهلات علميـة مختلفة بين موظفي ورئيس قسم ومدير وغير ذلك، حيث تسند لكل من هؤلاء مهام وأعمال لا بد أن يقوم بها حتى تسير بيئة العمل في مسارها الصحيح والطبيعي، ومن هنـا فـإن هـؤلاء الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم يهدفون إلى تنفيذ الأنشطة في تلك المنظمـات مـن خـلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي فيها، لذلك لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنـشطة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فـي الـوزارات الأردنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العفيف (2005) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعـزى لمتغيـر المستوى التعليمي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة المـوارد البـشرية علـى ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

جدول (27)

نتائج اختبار (T) لفحص الفروق في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية حسب المستوى الوظيفي

معامل الانحدار غير الخطي للتفاعل بين المستوى الوظيفي وأنشطة إدارة الموارد البشرية	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.06	0.22	0.825	قبول

يتضح من الجدول (27) السابق أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.22) عند مستوى دلالة إحصائية (0.825) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى: "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية تتنوع فيها المستويات الوظيفية وهذا أمر طبيعي، حيث أن الأعمال الموجودة في إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مستويات وظيفية متباينة، حيث يتم التكامل بين تلك الوظائف التي يمارسها الموظفون في إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن هذه المستويات الوظيفية لا بد أن تمارس التخطيط الإستراتيجي وذلك لتنفيذ أنشطة الموارد البشرية بنجاح، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي .

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العفيف (2005) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

- "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

جدول (28)

نتائج اختبار (T) لفحص الفروق في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية حسب الخبرة العملية

معامل الانحدار غير الخطي للتفاعل بين الخبرة العملية وأنشطة إدارة الموارد البشرية	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية Ho
0.21-	0.93-	0.354	قبول

يتضح من الجدول (28) السابق أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.93) عند مستوى دلالة إحصائية (0.354) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية، مما يشير إلى: "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة العملية".

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية تختلف خبراتهم العملية حسب سنوات الخبرة التي قضوها في عملهم ومن هنا فإن عامل الخبرة لم يكن له أثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية في ممارسة التخطيط الإستراتيجي والذي يعزى لمتغير الخبرة، حيث أن كل العاملين يهدفون إلى تنفيذ هذه الأنشطة حتى يتم إنجاز الأعمال بفاعلية عالية، لذلك لم يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العفيف (2005) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة التعليمية .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد إجـراء عمليـة التحليل الإحصائي. كما تم وضع التوصيات الملائمة لتلك النتائج وكما يلي:

النتائج:

1. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنـشطة إدارة المـوارد البـشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
2. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل وممارسـة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
3. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحـصائية بـين تخطـيط المـوارد البـشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
4. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بـين اسـتقطاب المـوارد البـشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
5. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وممارسـة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
6. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البـشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية
7. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسـة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية

8. يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية

9. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الجنس

10. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير العمر

11. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

12. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

13. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة العملية

التوصيات:

1. تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
2. إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في الوزارات ، وذلك للتعامل مع التخطيط الإستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.
3. زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
4. قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الإستراتيجي من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.
5. زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.
6. تزويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.
7. الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2000). **التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية،** الدار الجامعية، مصر.

- أبو زيد، ذياب (2003). **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- أبو شيخة، نادر أحمد، (2000)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية،** (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع).

- أبو علفة، عصام الدين أمين(2005). **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق.** القاهرة: مؤسسة طيبة.

- أبو قحف، عبد السلام (1992). **أساسيات الإدارة الإستراتيجية،** الدار الجامعية-الإسكندرية.

- أبو قحف، عبد السلام، (2000). **الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها،** دار المعرفة الجامعية.

- بدر حامد، (1994) **الإدارة الإستراتيجية،** دار النهضة، القاهرة.

- تشاندا، اشوك، وكابرا، شلبا (2002)، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).

- جواد، شوقي ناجي، (2000). **الإدارة الإستراتيجية،** دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- حمامي، يوسف، وفؤاد الشيخ، (1995). التخطيط الإستراتيجي من واجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، **مؤتة للبحث**، جامعة مؤتة، مـج10، ع6، ص123-143.

- الحمد، فهاد، معتاد، (1994) إطار عام موحد لأنشطة المسح البيئي. التخطيط، المراقبة، بالتطبيق على وكالة وزارة البرق والبريد والهاتف لتشغيل والصيانة في المملكة العربية السعودية، **الإداري**، 16(56)159.

- الحملاوي، محمد رشاد، (1991) **التخطيط الإستراتيجي**. القاهرة مكتبة عين شمس.

- الخطيب، صالح (2003). **التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الخطيب، صالح فهد (2003) **التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان – الأردن.

- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير(1986)، **إدارة القوى البشرية منحى نظامي**، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع.

- الركابي، كاظم نزار عطية(1999)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنضمات العراقية: دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشئات الصناعية العراقية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال.

- السالم، مؤيد سعيد (2000) التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية،**وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد**، جامعة اليرموك، إربد 18-20 تموز 2000

- السالم، مؤيد، وحرحوش، عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية**. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع/ إربد، الطبعة الأولى، ص5.

- السلمي، علي (1997)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

- سمردلي، مي فرح، (2000) مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية منضمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية **رسالة ماجستير غير منشورة** جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال.

- السيد إسماعيل (1990) **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقه**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

- الصيرفي، محمد (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العارف ناديا، (2002) **الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة**، مصر الدار الجامعية.

- عبد المتعال، محمد سعيد (2003). إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ.

- عثمان، مهدي (2003). **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات أنتاج الأدوية الأردنية**: دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- العدلوني، محمد أكرم(2002) العمل المؤسسي الطبعة الأولى (عمان: دلر أبـن حـازم للنشر والتوزيع).

- العفيف، أمجد (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهـزة الحكومية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنيـة، عمان، الأردن.

- عقيلي، عمر وصفي(1993). **وظائف منظمات الأعمال- التخطيط في مجـال الأفـراد.** زهران للنشر، عمان، ص212.

- عوض، محمد أحمد (1999) **الإدارة الإستراتيجية**: الأصـول والأسـس العلميـة، دار الجامعة الإسكندرية، 84ش زكريا غنيم.

- الغزالي، كرمة ماجد عباس(2000). **التخطيط الإستراتيجي في المؤسـسات العامـة الأردنية**- دراسة ميدانية من وجهة نضر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كليـة الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد.

- غطاس، ناصر وشركاهم(1998)، "الدليل العلمي لإعداد وتطبيق الخطة الإسـتراتيجية للمؤسسة"، مستشارون إداريون، نيقوسيا – قبرص.

- الفرحان، أمل والسكر، عبد الكريم (1995) **النهج الإستراتيجي في التخطيط التنمـوي الأردني**، دراسات. 22(2)، 645-667.

- القريوتي، محمد قاسم (1990). **إدارة الأفراد - تخطيط القوى العاملة**. دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان، ص97.

- القطامين، أحمد (2002)، الإدارة الإستراتيجية وحالات ونماذج تطبيقية (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع).

- القطامين، أحمد، (1996)، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**. (ط1)، عمان، دار محلاوي لنشر والتوزيع.

- الكايد، زهير، (1995). **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: معهد الإدارة العامة.

- كنعان، طاهر، وكردوش، مروان 2002. **القوى العاملة، التوظيف وسوق العمل في الأردن**. المركز المصري للدراسات الاقتصادية، عمان، ص3.

- اللوزي، موسى، (2002). التنمية الإدارية. (ط2) عمان: دار وائل للنشر.

-

- المحيسن، مزاحم(2002) **سوق العمل والقوى العاملة في الأردن. محاضرة مكتوبة في كلية الحرب الملكية**. بتاريخ 2002/5/27، ص6.

- مخامرة محسن عبد الله (1996) **مشكلات تخطيط القوى العاملة في الدول النامية. جلة المنضمة العربية للعلوم الإدارية**. العدد (307)، تخطيط القوى العاملة، عمان، ص36.

- المرسي، جمال الدين (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنضمة القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية: الدار الجامعية).

- **المغربي**، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999م.) الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- نويران، زيدون (2001). **متطلبات الإدارة الإســـتراتيجية والأداء المؤســـسي دراســـة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منـــشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2000)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، عمـــان: دار مكتبة حامد.

- ياسين، سعد غالب، (1998). **الإدارة الإســـتراتيجية**، عمـــان، دار البـــازوري للنـــشر والتوزيع، 1998.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Beach, D,(1980) Personnel: The Management of People At work. New York: Macmillan Publishing Co., Inc. PP.184
- Bridge and Peel. (1999). A study of computer usage and strategic planning in the "SMS" sector**. International Small Business journal.**17(4).
- Certo, Samuel C & Peter, j. Paul, (1990) " Strategic Management: A Focus on Process", McGraw-Hill Inc. Singapore.
- **Chapman**, Ross, & **Hyland**, Paul, (2002), " Strategy and Continuous Improement in Small-to- Medium Australian Manufacturures". Vol. 11, Lssue 3, ISSN 07957-6061.
- Chruden. H.J. & Sherman, jr. A.W(1980) Personnel Mnegment: The Utillization of Human Resources.Cincinnaki, Ohio: South Westrern Publishing CO.
- David, Graven, (1993) Building a learning orientation: **Harvard Business Review,** 71, 78-91.
- Decenzo, David A; Robbins, Stephen P.(1999), Human Resource Mnegment: concepts and Applications 6th edition (New York: Jhon Wiley).
- Denisis, A & Griffin, R. (2005). **Human Resource Management**, (2nd ed.), New York: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, Gary (2003), Human Resource Mnegment 9th edition (New jersey: PrenticeHall).
- Digman, Lester, A.(1995). **Strategic Mnegment :Concepts, Decisions, Cases.**(2nd ed). Boston: Richaed D. lrwin, ,inc.
- Fisher & others (2003),), Human Resource Mnegment: concepts and Applications 5^{h} edition (New York: Houghton Mifflin Company)

- Fleisher, B. & K niesner, T.(1980). Labor Economics: Theory Evidence and Policy. Englewood cliffs. Nj: PRENTIC-Hall.Inc.
- George Milkovich and John Boudreau, (1991). Human Resources Mnegment Homewood, ILL: Richerd Lrwin Inc. P.2.
- Glaister, K. W. & Flashaw, J. R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? Long Rang Planning, Vol. 32, No. 1, PP. 107-116.
- Hans Bakker, Wyn Ford Jones,& Michel Nichols, (1994) "Using Core Competences to Develop New Business" **Long-range Planning,** Vol.27,No.6 P.17.
- Higgins M. & W. Vincze, (1986) " **Strategic Mnegment, and Organization Policy, text and cases"** 3rd ed. Chicago, Dryden P.
- Ireland, R. Duane, & Hitt, Michael, A. (1992). Mission Statement: Importance, Challenge, and Recommendation for Development. Cited in Thomson, A & Strickland, A and Karmer, Tracy Robertson, (1995). Reading in Strategic Management, 5th ed., Richard D. Irwin, Inc.
- **Jauch**, R. Lawrence, & **Glueck**, F. William (1988), **Strategic Mnegment, and Business Policy,** Mc Graw Hill.
- Jonhnson, Gery; Scholes, Kevan (2002), Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice Hall International.
- Kotler, Philip (2000), Marketing Mnegment, Prentice Hall International.
- Miner, John B.; Crane, Donald P. (1995), Human Resource Mnegment: The Strategic Perspective((New York:Harper Collins).

- **Mintzberg,** Henry **& Quinn,** B. James (1996), **The Strategy Process: Contexts and Cases,** 3rd Edition, Prentice Hall International**.**
- Noe, R, (2006).Employee Training And Development ., (٣ed ed). New York: McGraw– Hill Irwin .
- Pearce ll, Jhon A. & RoBinson, Jr. Rihard B., (1994). " Formulation, Implementation, and control of competitive Strategy" fifth Edition lrwin Inc. USA.
- Ralph, D. Stacey (1995) "The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic CHANGE process" **Strategic Mnegment Journal Strategic Mnegment,**Vol0,No4.
- Robert, & Mitchell Kusy, (1993), **Organization Development and Change,** 5th Ed West Publishing St. Paul.
- Steiner, G. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: The Free Press.
- Wheelen, Thomas L.; Hunger, David (2000), Strategic Mnegment and Business Policy, Prentice Hall.
- Zajac, E. J & M.S Kuants, (1993) "A diametric Focus Model of Strategic Change, A ssesing the Antecedents and Consequences of Restructuring", **Strategic Mnegment,** summer specil lssue, No.14.p.83.

استبانة الدراسة

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

كلية العلوم المالية والمصرفية

قسم إدارة الأعمال

السيد/السيدة،،،،،،،،،،،،،،،،

تحية واحترام وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام". وذلك للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لأن لدقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة، والمستوى الذي ستظهر به، شاكرين لكم تعاونكم. مؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

موفق محمد الضمور

الجزء الأول: معلومات عامة عن العاملين في إدارة الموارد البشرية:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ اقل من (30) سنة ☐ من (30) إلى اقل من (40) سنة

☐ (40) إلى اقل من (50) سنة ☐ (50) سنة إلى (60) سنة

☐ (61) سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم بعد الثانوية

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4- المستوى الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام

☐ مدير دائرة ☐ موظف

5- الخبرة العملية:

☐ أقل من (5) سنوات ☐ (5) إلى (10) سنوات

☐ (11) إلى (15) سنوات ☐ (16) سنة فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة:

أ- أسئلة الاستبانة المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية:

الرجاء وضع إشارة (X) تحت العبارة التي تمثل رأيك، لكل من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
تحيل وتصميم العمل						
1	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الوزارة حول عمليات تحليل وتصميم العمل.					
2	هناك وضوح في مفهوم وظيفة تحليل وتصميم العمل.					
3	القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على إطلاع ودراية تامة عن التخطيط الإستراتيجي للوزارة.					
4	يوجد لدي تصور واضح لعملية تصميم وتحليل العمل.					
تخطيط الموارد البشرية						
5	تهدف خطط الموارد البشرية في الوزارة إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.					
6	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية.					
7	تقوم الوزارة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لها.					
8	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في الوزارة.					
9	يوجد لدي فهم واضح في وضع خطط الموارد البشرية.					
10	تقوم الوزارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية					

الرقم	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
استقطاب الموارد البشرية						
11	القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوي الخبرة والكفاءة.					
12	تسعى الوزارة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل.					
13	تتبع الوزارة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة.					
14	تتصل الوزارة بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين.					
15	تقدم الوزارة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها.					
16	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الإعلام.					
اختيار الموارد البشرية						
17	تقوم الوزارة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تمشياً مع التطورات المحتملة، والنمو الحاصل فيها.					
18	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة.					
19	تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا.					
20	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.					
21	يتم اختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالوزارة على أسس موضوعية.					
22	باعتقادي أنني مؤهل للمشاركة في عملية اختيار المتقدمين للعمل بالوزارة.					

الرقم	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
	تدريب وتطوير الموارد البشرية					
23	يوجد في الوزارة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.					
24	تقوم الوزارة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.					
25	تقوم الوزارة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.					
26	يرتبط التدريب باستعداد الموظفين.					
27	تتوفر في الوزارة بيئة محفزة للتعلم.					
28	تعمل الوزارة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين وفق دراسات وخطط معدة.					
29	تتوفر في الوزارة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي.					
	تحفيز الموارد البشرية					
30	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في الوزارة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل.					
31	تتبع الوزارة أساليب عديدة للتحفيز.					
32	تعتمد الوزارة أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها.					
33	تعتمد الوزارة أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير.					
34	تقوم الوزارة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين.					
35	تستند سياسة التحفيز بالوزارة إلى أسس موضوعية.					

الرقم	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
	إدارة الأداء					
36	يتسم نظام تقويم الأداء في الوزارة بالمرونة.					
37	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في الوزارة.					
38	تقوم الوزارة بتقييم أداء العاملين بحسب الوصف الوظيفي لهم.					
39	يتم تطبيق معايير الأداء على العاملين دون تحيز.					
40	يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية.					
41	يوجد اهتمام من قبل الوزارة بنتائج تقويم الأداء.					
42	يطلع الموظف في الوزارة على نتائج تقييم أدائه السنوي.					

ب- **أسئلة الاستبانة المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:**

الرجاء وضع إشارة (X) تحت العبارة التي تمثل رأيك، لكل من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
43	يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المنبثقة، والمتكاملة مع الخطة الإستراتيجية العامة في المنطقة.					
44	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية) لتحديد مصادر القوة، ونقاط الضعف في المنظمة.					
45	يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصوراً واضحاً لرسالة المنظمة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين.					
46	هناك أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.					
47	تختار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.					
48	إن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد، ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.					
49	تضع المنظمة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة المنظمة بما فيها أنشطة الموارد البشرية.					
50	يوجد في المنظمة نظام رسمي للرقابة، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ.					